



Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

"МОЛИЯ"

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

**Л. В. ПЕРЕГУДОВ, М. Х. САИДОВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Под общей редакцией академика С.С. Гулямова*

*Рекомендуется Министерством высшего и среднего  
специального образования в качестве учебного пособия*

**ТАШКЕНТ — «МОЛИЯ» — 2001**

УДК 378.014.54; 338.37; 338.24

Л. В. Перегудов, М. Х. Саидов. «Менеджмент и экономика высшего образования» — Т.: «Молия», 2001 — 252 с.

Изложены научные основы управления и человеческой образованности менеджера; рассматриваются структура и системы управления высшим образованием, принципы руководства и механизмы управления учебным заведением и учебно-воспитательным процессом; приводятся основы экономики высшего образования и его финансирования, маркетинга образовательных услуг.

Предназначено для студентов магистратуры всех областей образования по научно-педагогическим специальностям и может быть использована преподавателями и работниками вузов при повышении квалификации.

**Рецензенты:** М. Шарифходжаев, академик  
К. Р. Аллаев, докт. техн. наук, проф.

© Банковско-финансовая академия. Издательство «Молия». 2001.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управленческая деятельность по своему содержанию и характеру играет **интеллектуально упорядочивающую роль** в жизни общества. По мере наращивания человечеством научно-технических, экономических и социальных достижений происходит непрерывное возрастание наукоёмкости управленческой деятельности. Смысл управления заключается в обеспечении объективных и субъективных условий в таком соотношении и сочетании, которое позволяет достигать поставленные цели.

Успех управленческой деятельности в значительной мере зависит от умения руководителя настраивать исполнителей на заинтересованное отношение к труду. В данном случае механизм стимулирования труда представляет собой комплекс социально-экономических, этических и психолого-педагогических условий, форм и методов направленного воздействия на сознание людей с целью формирования у них уважительного отношения к труду, стремления к достижению высоких результатов.

Важнейшей управленческой целью современного руководителя является **нравственное возвышение** его работников, превращение их совокупности в **нравственно здоровый коллектив**.

Эти основные положения особенно важны для сферы высшего образования при решении цели и задач, определенных законами Республики Узбекистан “Об образовании” и “О Национальной программе по подготовке кадров”. Для эффективного управления в сфере высшего образования необходимо **партнерство** между лицами, ответственными за разработку и реализацию образовательной политики на национальном и институциональном

уровне, между профессорско-преподавательским составом и студентами, сферой труда, вузами и обществом.

Одним из важнейших элементов в Национальной модели подготовки кадров являются Государственные образовательные стандарты. Они определяют цели и ценности образования, его содержание и результаты, основные характеристики образовательно-профессиональных программ, формативную структуру образовательного процесса, его объемную и временную структуру с ориентацией на поэтапное и итоговое диагностирование, уровень образования и образованности. **Организационно-управленческие функции** Государственных образовательных стандартов заключаются в упорядочении и регламентации *качественных и количественных характеристик образовательной системы*, посредством которых обеспечивается контроль за образованием со стороны личности, государства, общества и работодателя.

Качество в сфере высшего образования является многомерной структурой, охватывающей все его функции и виды деятельности. При решении проблемы качества необходимо управлять всей совокупностью факторов, влияющих на него, в их взаимосвязи и взаимодействии, т.е. необходимо использовать **системный подход**.

Важным механизмом управления вузом является самоконтроль его деятельности производителями (научно-педагогические и педагогические кадры) и потребителями (обучающиеся, их родители, заказчики кадров) образовательных услуг. Результаты самоконтроля являются основой при разработке и реализации плана развития вуза.

Действенными механизмами управления учебно-воспитательным процессом являются *педагогическое общение, убеждение, мотивация и систематический контроль*. В процессе педагогического общения преподаватель осуществляет свои функциональные обязанности по обучению и воспитанию. Их эффективность зависит от выбранного *стиля руководства и мотивации студентов*.

Конкурентоспособное функционирование вуза базируется на эффективном управлении и требует соответствующего финансирования. Нельзя добиться успехов, не вкладывая средств и не совершенствуя управление образованием. Экономика высшей школы — это особая часть национального производства услуг и товаров, финансирование которой основано на специфической организации финансовых, материальных и трудовых отношений в данной сфере деятельности.

В условиях рыночной экономики материальная поддержка высшего образования со стороны государства должна самым тесным образом сочетаться с финансированием из внебюджетных источников. Это позволит обеспечить финансовую устойчивость вузов, сохранить и развить их интеллектуальный, учебный, научный, культурный и производственный потенциал.

Существенными направлениями внебюджетной деятельности вузов являются: сфера образовательных услуг, научно-производственная и коммерческая деятельность, спонсорство, фонды развития попечительских советов вузов.

Основные положения и рекомендации по вышеприведенным и другим вопросам, связанным с многоуровневой системой управления высшим образованием и его экономикой, рассматриваются в настоящем учебном пособии с учетом концептуальной базы по формированию национальной идеи, идеологии, культуры и духовности, определенной Указом Президента Республики Узбекистан «О мерах по осуществлению программы по либерализации и углублению реформы в политической, экономической и духовной сферах общества, обеспечению безопасности страны». Оно предназначено для студентов магистратуры всех областей образования и может быть использовано преподавателями и работниками вузов при повышении квалификации в области менеджмента.

Глава 1, 2, 4 и 5 написаны Перегудовым Л. В., глава 6 и 3.3.4 — Саидовым М. Х., а глава 3 — совместно.

## ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Научеомкость управления

#### 1.1.1. Общие положения

---

**Управление сравнимо с человеческим мозгом, в котором сосредоточены созидательные возможности личности, откуда дается команда к проявлению её творческих способностей [66].**

---

Существует система идей, понятий, суждений о смысле **управленческой деятельности**, о принципах, формах и методах её цивилизованной реализации. По мере наращивания человечеством научно-технических, экономических и социальных достижений непрерывно происходит возрастание **научеомкости** управленческой деятельности. С одной стороны, наука заинтересована в концептуальном обогащении управленческой деятельности, с другой стороны, практики-управленцы стремятся к научному осмысливанию своей деятельности, её теоретическому обоснованию.

Такая востребованность научного подхода объясняется следующими обстоятельствами [66].

**Во-первых**, уникальным предназначением управления: *из нечто — сделать что-то определенное, из разрозненных элементов — воссоздать систему, в которой согласование и регулирование являются присущими ей свойствами.*

**Во-вторых**, интенсивным возрастанием объема ценностей, находящихся в распоряжении руководителя или за которые он отвечает.

**В-третьих**, созидательным эффектом управления, основанного на людских усилиях, что требует от руководи-

*теля всесторонней образованности и профессионализма, системного подхода.*

---

**Управленческая деятельность по своему содержанию и характеру играет интеллектуально упорядочивающую роль в жизни общества.**

---

Смысл управления заключается в обеспечении объективных и субъективных условий в таком соотношении и сочетании, которое позволяет достигать поставленные цели. Поэтому хороший руководитель меньше командует людьми, а создает оптимальные условия, необходимые для их трудовой деятельности.

---

**Руководитель — это менеджер, который работает с людьми, отвечает за их профессиональные достижения и безопасность, осуществляет организацию и координацию их усилий для решения задач [66].**

---

Административные руководители более 2\3 усилий по управлению реализуют через свой персонал, т.е. их ценность состоит в умении целеполагать, увлекать персонал работой, определять взаимоотношения в коллективе.

---

**Управление — это всегда власть, реальное возвышение над людьми, но власть должна быть разумной.**

---

Для **заурядных руководителей** обладание властью является возможностью покомандовать людьми (и часто “наломать дров”), а для **незаурядных руководителей** — это сфера личной самореализации, проявления своей общественной полезности. Наличие высокопрофессиональных менеджеров является решающим условием эффективности работы коллектива.

---

**Нормальное функционирование любой организации зависит от правильного распределения власти в управленческой системе.**

---

Одинаково плохо для организации при абсолютизации власти и при недостаточных властных полномочиях у её менеджеров. В первую очередь это относится к руководителям, образующим руководящий костяк организации.

Властные возможности каждого руководителя определяются его **должностными полномочиями**, необходимыми для выполнения им служебных функций. Основными управленческими функциями руководителя являются: *предвидение, планирование, координация, контроль, стимулирование, обучение, конструирование социума*.

Наибольшими властными возможностями обладают “первые лица” – командующие структурой (ректора вузов, директора профессиональных колледжей, академических лицеев и т.д.). Они определяют программу жизнедеятельности организации, осуществляют кадровую политику. Руководители более низкого ранга (“вторые и третьи лица”) действуют в пределах делегированных им “первыми лицами” полномочий.

---

**Субординационная упорядоченность управленческой системы является важнейшим условием нормального функционирования любой структуры.**

---

При всем различии должностных полномочий различных руководителей для них характерна общая платформа управленческого поведения со следующими **принципами** [2]:

– *компетентность* – обладание знанием, опытом и умением, необходимыми для профессионального исполнения должностных полномочий;

– *гуманность* – человеколюбие и благородная нравственная мотивация служебного поведения, стремление раскрывать в людях лучшие личностно-деловые качества;

– *инновационность* – вкус к поиску, стремление к рационализаторству, способность к оправданному риску;

– прагматизм – работа на результат, рациональное использование рабочего времени, активная инвестиционная деятельность;

– ортобиотичность – осознание самоценности собственной жизни, неиссякаемый оптимизм, проявление заботы к природе.

Успех административного руководителя (“первого лица”) во многом зависит от того, насколько он делится своей властью с другими руководителями и насколько широко использует **предприимчивость** своих подчиненных. В зависимости от этого условно выделяется четыре стиля поведения административного руководителя:

– *автократический*: руководитель – исполнитель;

– *бюрократический*: руководитель – “номенклатурные колеса” управления (руководители делового социума) – исполнитель;

– *демократический*: руководитель – “социальные колеса” управления (общественное самоуправление) – исполнитель;

– *аристократический*: руководитель – система стимулирования труда – исполнитель.

Несмотря на условность указанных стилей, они существуют на практике как устойчивая манера служебного поведения административных руководителей. Нежелательно абсолютизировать тот или иной стиль. Важно их умелое сочетание в управленческой деятельности в зависимости от конкретных обстоятельств.

### 1.1.2. Модель менеджера

---

#### Менеджер – прежде всего личность.

---

Теория и практика управленческой деятельности выработали модель менеджера (рис. 1.01). В соответствии с этой моделью он должен быть **незаурядной личностью** с такими системообразующими биологическими качествами, как: *физические, душевные, интеллектуальные и волевые*.

Менеджер должен обладать хорошими **физическими данными**: *в здоровом теле – здоровый дух*.

**Душевность** менеджера должна проявляться в умении сострадать и сопереживать, прислушиваться к голосу совести.

Менеджер должен быть думающим, знающим и фантазирующим, что базируется на его **интеллектуальных данных**.

У менеджера должен быть определенный **волевой потенциал**, так как управление – это всегда власть.

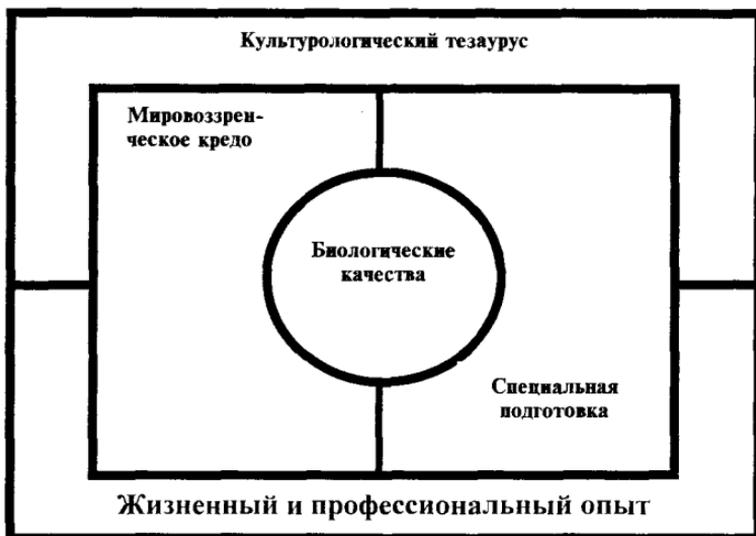


Рис. 1.01. Модель менеджера

**Культурная образованность менеджера** – это постоянная потребность быть в курсе наилучших достижений человеческой мысли и художественных творений, это его знания этики, эстетики, политологии, социологии и психологии. *Антропологический подход* в управленческой деятельности приводит к необходимости широкой *культурологической подготовки* менеджера.

### 1.1.3. Человековедческая компетентность менеджера

---

**Человековедческая компетентность** — теоретико-прикладная подготовленность менеджера к использованию систематизированных и адаптированных к управленческой деятельности антропологических знаний [66].

---

**Антропологические знания** необходимы менеджеру в общении и взаимодействии с людьми при выполнении своих профессиональных функций, а также для *самореализации* личностно-деловых качеств и достижения наилучших профессиональных результатов. Особенно они имеют значение в таких сферах деятельности, как образование, сервис, медицина, торговля и предпринимательство.

В высших учебных заведениях большинства развитых стран и практически во всех школах бизнеса преподаются специализированные **человековедческие предметы**: индустриальная психология, промышленная социология, предпринимательская этика, деловой спич и др. Во многих университетах предусмотрены лекции поэтов, художников, деятелей культуры.

Интересный опыт по человековедческой подготовке менеджеров накоплен в Европейском институте административного управления (Франция), Международном институте управления (Швейцария), в Барселонском институте высшего управленческого образования. Общеизвестен Токийский центр подготовки менеджеров.

В работе [66] рассматривается **концепция человековедческой компетентности**, состоящая из двух частей: *человековедческая образованность* и *человековедческая технологичность*.

**Человековедческая образованность** менеджера — это *система антропологических знаний*, являющихся словесно-образной базой его менталитетной деятельности. К этой базе относятся:

- управленческая психология;
- управленческая педагогика;
- управленческая этика;

## *Глава 1. Научные основы управления*

---

- управленческая социология;
- управленческая конфликтология;
- управленческая риторика;
- управленческая ортобиотика;
- управленческая имиджелогия.

**Человековедческая технологичность** менеджера – это совокупность умений, благодаря которым антропологические знания реализуются в его практических действиях (сбор информации, принятие управленческого решения, футурологическое проектирование, деловой спич и т.д.). Умение правильно использовать **человековедческие технологии** гарантирует менеджеру успех в применении антропологических знаний. К этим технологиям относятся:

- технология целеполагания;
- технология этического соотнесения;
- технология активной самореализации;
- технология личного увековечения и др.

**Резюме.** *Управленческая деятельность по своему содержанию и характеру играет интеллектуально упорядочивающую роль в жизни общества. По мере наращивания человечеством научно-технических, экономических и социальных достижений происходит непрерывное возрастание наукоемкости управленческой деятельности. Смысл управления заключается в обеспечении объективных и субъективных условий в таком соотношении и сочетании, которое позволяет достигать поставленные цели. Поэтому хороший руководитель меньше командует людьми, а создает оптимальные условия, необходимые для их трудовой деятельности.*

*Управление – это всегда власть, от правильного распределения которой зависит эффективность функционирования любой организации. Независимо от должностных полномочий (распределения власти) существуют общие принципы управленческого поведения: компетентность, гуманность, инновационность, прагматизм и ортобиотичность. Что касается стиля управления, то он мо-*

*жет быть автократический, бюрократический, демократический и аристократический.*

*Человековедческая компетентность менеджера определяется его теоретико-прикладной подготовленностью к использованию антропологических знаний в управленческой деятельности. Эта компетентность характеризуется человековедческой образованностью и человековедческой технологичностью менеджера.*

## **1.2. Стратегия управления**

---

**Хорошая стратегия и хорошая реализация стратегии — наиболее надежные признаки хорошего управления.**

---

**Стратегия управления** базируется на решении пяти взаимосвязанных задач [60]:

1. *Формирование стратегического видения, долгосрочного направления движения и конкретной миссии (роли), которую организация должна выполнить.*

2. *Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные цели и задачи.*

3. *Разработка стратегии достижения поставленных целей и задач.*

4. *Квалифицированное и эффективное внедрение и реализация принятой стратегии.*

5. *Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов её реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.*

Процесс формирования и реализации данной стратегии представлен на рис. 1.02. Здесь предусматривается возврат от пятой задачи к предыдущим для пересмотра или усовершенствования принятых решений, если это необходимо.

**Формирование стратегического видения и миссии организации.** При решении этой задачи руководители орга-

низации должны дать ответ на вопрос: *Что мы намерены сделать и чего добиться?* В заявлении о миссии определяется характер деятельности организации и то, что она должна сделать для клиентов. Чтобы создать у своих работников **“чувство цели”**, руководители доводят до них стратегическое видение организации и заявление о миссии.

---

**Хорошо осмысленное стратегическое видение готовит организацию к будущему, помогает установить долгосрочные направления развития.**

---

Некоторые примеры заявлений о миссии высших учебных заведений приведены в таблице 1.01.

**Определение целей.** Результатом преобразования заявлений руководства о миссии и направлениях развития являются *конкретные цели и задачи* работы организации. Они должны быть напряженные, но достижимые. Как сказал Митчелл Лейбовиц (директор-распорядитель компании Per Boys-Manny, Moe and Jack): *“Если Вы хотите получить посредственные результаты, то установите посредственные цели”*.

---

**Цели – это ориентиры, по которым прослеживаются качество работы и прогресс организации.**

---

Устанавливаемые руководством цели подразделяются на *кратко - и долгосрочные*. Краткосрочные цели определяют то, что руководство намерено получить в ближайшее время, а долгосрочные – в течение длительного времени. В тех случаях, когда нужно найти компромисс между кратко - и долгосрочными целями, предпочтение отдают последним.

В определении целей должны участвовать **все руководители**. Перед каждым подразделением организации ставятся конкретные задачи, решение которых внесет определенный вклад в достижение общих целей. В данном

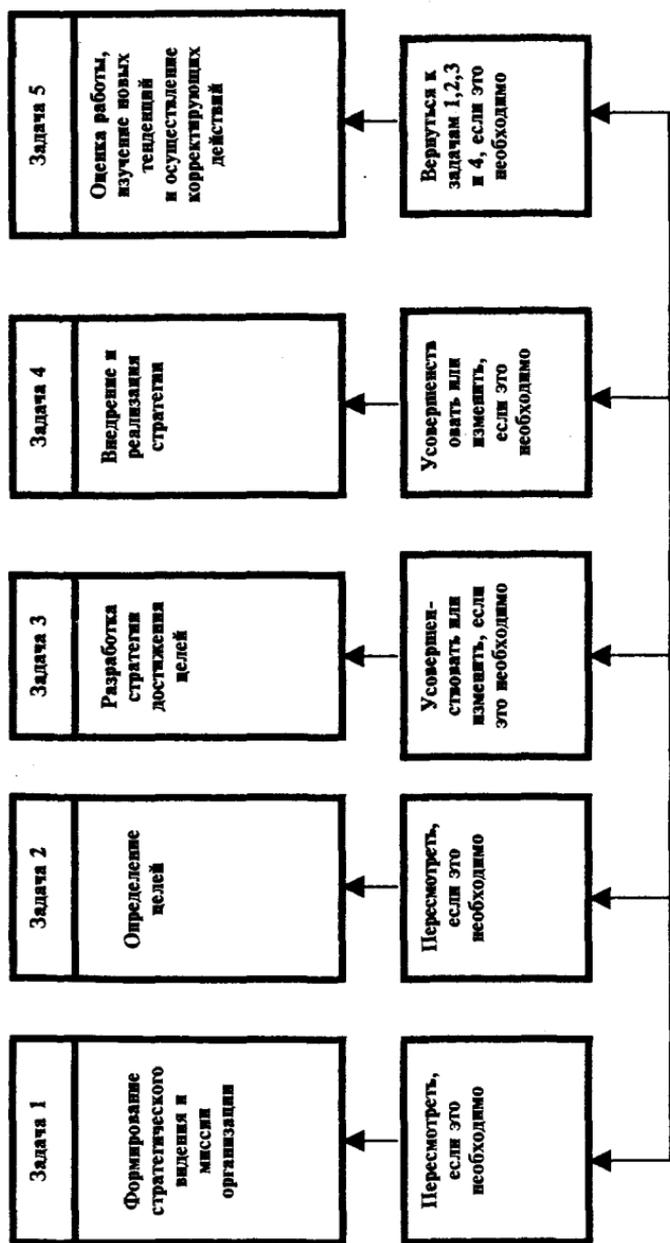


Рис. 1.02. Пять задач стратегического управления

Примеры заявлений высших учебных заведений  
о миссии

№	Высшее учебное заведение	Заявление о миссии:
1	2	3
1	Специальное высшее учебное заведение Германии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение функционирования и развития техники, технологий, науки и искусства посредством прикладных научно-исследовательских работ, преподавания и учебы;</li> <li>- подготовка специалистов с учетом профессиональных потребностей рынка труда;</li> <li>- обеспечение тесной связи науки и практики (производство) с образовательным процессом;</li> <li>- эффективная организация образовательного процесса в более сжатые сроки.</li> </ul>
2	Университет Узбекистана	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка высококвалифицированных кадров по широкому спектру областей знаний, направлений и специальностей на базе современных достижений науки, техники, технологий, экономики, культуры и образования, а также поддержание знаний, умений и навыков специалистов на конкурентоспособном уровне;</li> <li>- выполнение фундаментальных и прикладных исследований по широкому спектру науки и на их основе производство новых знаний;</li> <li>- обеспечение тесной связи науки с образовательным процессом.</li> </ul>
3	Отраслевой вуз Узбекистана	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка высококвалифицированных кадров для отдельной отрасли на базе современных достижений науки, техники, технологий, экономики, культуры и образования, а также поддержание знаний, уме-</li> </ul>

## Глава 1. Научные основы управления

№	Высшее учебное заведение	Заявление о миссии:
1	2	3
		ний и навыков специалистов на конкурентоспособном уровне; – выполнение прикладных исследований и опытно-конструкторских разработок и на их основе производство новых научно-технических знаний; – обеспечение тесной связи практики (производство) с образовательным процессом.

случае используется **системный подход**: задачи подразделений являются органической частью общих целей организации. Если руководители всех уровней будут нести ответственность за решение соответствующих целей и задач, то в организации установится **деловой климат**, сориентированный на достижение высоких результатов работы.

**Разработка стратегии достижения целей.** При разработке стратегии определяют главную управленческую проблему: как достигнуть **эффективных результатов с учетом положения организации и её перспектив**. Стратегия является **средством** достижения результатов. Это образ действий, которому должны следовать руководители для достижения целей и задач организации.

---

**Стратегия организации состоит из совокупности взаимосвязанных действий и деловых подходов, направленных на решение главной управленческой задачи.**

---

Разработка стратегии начинается с **постановки диагноза** внутреннего и внешнего положения организации. Почему? Потому что без правильного диагноза или его отсутствия могут быть приняты непродуманные стратегические действия.

Стратегия организации, как правило, представляет собой сочетание:

- *продуманных и целенаправленных действий;*

– ответных действий, если это необходимо, при неожиданном развитии событий, например, при возникновении конкурентного давления и т.п.

Схема фактической стратегии приведена на рис. 1.03.

Как видно из указанного рисунка, плановая стратегия может измениться в результате возникновения новых обстоятельств (изменяющиеся условия). К таким обстоятельствам в области образования можно отнести: новые достижения в науке, технике, технологиях, экономике, культуре, образовании и т.д.; появление новых законов или изменение политики правительства; усиление интереса к образовательным услугам и т.д.

**Стратегия организации является одновременно плановой и адаптивной (приспосабливающейся).**

Частые “тонкие поднастройки” или регулирование стратегии организации представляют собой нормальные явления. Они осуществляются по мере накопления значительного числа внешних и внутренних изменений. Поэтому редко стратегия остается неизменной в течение длительного времени. Однако радикальные изменения стратегии проводятся редко, как правило, в кризисных ситуациях.



**Рис. 1.03. Схема образования фактической стратегии**

Формирование стратегического видения и миссии, определение целей и принятие стратегии – это основные задачи процесса выработки направлений развития. Все это вместе образует **стратегический план**.

**Внедрение и реализация стратегии.** Внедрение стратегии – это в основном административная задача. Она включает в себя следующие основные аспекты [35]:

– *Создание организации, способной успешно использовать стратегию.*

– *Разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области.*

– *Создание мотивации для людей, направленной на энергичное достижение поставленных целей.*

– *Увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей.*

– *Создание атмосферы и делового климата в организации, способствующих успешной реализации стратегии.*

– *Создание внутренней системы поддержки, позволяющей каждому члену организации изо дня в день эффективно выполнять свою роль.*

– *Введение практики и программ постоянного совершенствования (повышения квалификации или переподготовки).*

– *Введение системы внутреннего лидерства, необходимой для управления продвижением стратегии вперед и постоянного улучшения её реализации.*

---

**Административная задача состоит в достижении соответствия между тем, что делается, и тем, что необходимо выполнить для эффективной реализации стратегии.**

---

Чем больше соответствие между стратегией и организационными возможностями, стратегией и системой вознаграждения, стратегией и внутренней системой поддержки, а также стратегией и культурой организации (которая выражается в форме ценностей и убеждений), тем успешнее реализуется стратегия.

*Оценка работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий.* Рассмотренные выше четыре задачи стратегии управления не решаются раз и навсегда. Как правило, возникает необходимость проведения корректирующих действий в результате появления новых обстоятельств. Может потребоваться изменение долгосрочных целей: они могут быть завышены или занижены в зависимости от накопленного опыта и будущих перспектив. Анализируются принятые пути реализации стратегии организации и осуществляется поиск новых более эффективных путей.

---

**Миссия, цели и стратегия организации, а также подходы к реализации стратегии никогда не бывают окончательными. Оценка работы и осуществление корректирующих действий являются нормальными и необходимыми элементами непрерывного процесса стратегического управления.**

---

Перечисленные пять стратегических задач не существуют в изоляции от остальных служебных обязанностей руководителя (контроль за повседневной работой, разрешение кризисных ситуаций, проведение совещаний, составление отчетов, решение человеческих проблем, выполнение специальных заданий и общественных обязанностей и т.п.). Последние как ветви располагаются вокруг ствола – стратегических управленческих задач.

**Резюме. Стратегия управления базируется на решении пяти взаимосвязанных задач: формирование стратегического видения и миссии организации; определение целей; разработка стратегии достижения целей; внедрение и реализация стратегии; оценка работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий. Эти задачи не решаются раз и навсегда, так как часто возникает необходимость проведения корректирующих действий в результате появления новых обстоятельств.**

## **Глава 1. Научные основы управления**

---

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. *Что такое управление и в чем заключается его наукоёмкость?*
2. *Как соотносятся управление и власть?*
3. *Какие принципы лежат в основе общей платформы управленческого поведения?*
4. *Расскажите о стилях поведения административных руководителей.*
5. *Объясните модель менеджера.*
6. *В чем заключается человековедческая компетентность менеджера?*
7. *В чем заключается стратегия управления?*
8. *Как формируется стратегическое видение и миссия организации?*
9. *Как определяются цели организации?*
10. *Как разрабатывается стратегия достижения целей?*
11. *Назовите основные аспекты внедрения и реализации стратегии.*

## ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕКОВЕДЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

### 2.1. Управленческая психология

#### 2.1.1. Индивидуально-психологические качества личности

---

**Знание людей – показатель профессиональной компетентности руководителя.**

---

В лексиконе руководителя часто встречаются такие понятия, как “человек”, “личность”, “индивидуальность”.

Человек становится **личностью**, когда включается в систему общественных отношений и приобретает социально значимые качества для самостоятельной деятельности. Стремясь к удовлетворению своих потребностей, личность вторгается в различные сферы трудовой и общественной деятельности. Причем потребности личности разнообразны. Их можно классифицировать следующим образом:

– *биологические потребности*: потребности в пище, воздухе, одежде, движении и т.д.;

– *социальные потребности*: социальная активность, поиск личностью места в обществе и т.д.;

– *духовные потребности*: познание внешнего мира, получение информации (научной, нравственной, идеологической и др.).

Известна иерархия потребностей по Маслоу: физиологические, безопасности и защиты, принадлежности и любви, самоуважения, самоактуализации (самопознания).

**Что же такое индивидуальность?** — Это свойства личности, обуславливающие особенности ее поведения и ответственность конкретным видам деятельности. Это биосоциальные особенности личности, ее неповторимость.

Именно с личностями, обладающими различными индивидуальными особенностями (темпераментами), приходится иметь дело руководителю. Знание **типов темпераментов** позволяет ему правильно соотнести возможности конкретной личности с требованиями той или иной деятельности, избрать адекватные формы и методы общения, эффективнее организовать коллектив.

Различают следующие типы темперамента: *сангвинический, флегматичный, холерический и меланхолический*.

**Сангвиник:** быстро сходится с людьми и активно вступает в контакт с ними; не любит однообразной работы и легко переключается с одного вида деятельности на другой; жизнерадостен, легко контролирует свои эмоции и быстро осваивается в новой обстановке. Говорит громко, быстро и отчетливо, сопровождая речь выразительной мимикой и жестами. Неравнодушен к комплементарам по поводу своих умственных способностей.

**Флегматик:** ровен в поведении и ему чужды невзвешенные и скоропалительные решения; медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях и малоактивен. Для возбуждения к действиям ему нужен мощный толчок извне. Ему присущи терпение и самообладание. Говорит спокойно, без резко выраженных эмоций.

**Холерик:** отличается большой работоспособностью, активностью и бьющей через край энергией; может работать “запойми” и с большим подъемом преодолевать трудности. Нередко за подъемом активности наступает период депрессии и упадка сил, особенно, когда активные усилия не приводят к успеху. Настроение холерика неустойчиво (даже мелочи могут повлиять на него), он

вспыльчив, самолюбив и прямолинеен. Говорит быстро, с колеблющимися интонациями.

**Меланхолик:** повышенно впечатлителен, отзывчив и легко раним; в экстремальных ситуациях часто возникает паническое состояние, уныние и тоска; весьма болезненно переносит неудачи. Медленно осваивается и привыкает к переменам жизни; стеснителен, боязлив и нерешителен. Как правило, подозрительно относится к шуткам и ироническим замечаниям.

К индивидуальным особенностям личности, определяющим атмосферу и результат ее деятельности в трудовой и общественной сфере, относятся: *эмоции и чувства, способности и умственная деятельность, характер и воля.*

**Эмоции** — это психологический способ отношения личности в форме непосредственного переживания к окружающему миру, к людям и самому себе. Многие жизненные ситуации связаны с разнообразным проявлением эмоций: положительных и отрицательных, глубоких и поверхностных и т.д.

**Чувства** — это устойчиво мотивационные эмоции, отражающие отношение личности к каким-либо предметам или явлениям. Чувства могут быть:

– *моральные* — образуются при нравственном переживании личности по поводу поступков своих и других людей (общественный долг, честь, гордость, любовь и др.);

– *интеллектуальные* — связаны с удовлетворением творческо-познавательных потребностей и интересов личности (радость или разочарование ученого в итогах эксперимента, конструктора — в созданном техническом объекте и т.д.);

– *эстетические* — определяют переживание личностью прекрасного в окружающем мире и в искусстве.

**Способности** — это развитое состояние природных задатков личности. Способности могут быть:

– *общие* – внимание, наблюдательность, запоминание, творческое воображение, рассудительность и др.;

– *специальные* – изобразительные (чувство линии, пропорции и др.), математические (абстрактность мышления, склонность к анализу и синтезу), организаторские и др. способности.

Эти способности развиваются в процессе обучения и воспитания человека, а также его активной трудовой и общественной деятельности.

**Умственная деятельность:** в прагматическом плане – это понимание смысла жизни, постановка целей и задач, поиск результативных способов их решения. Она направлена на уменьшение неопределенности. Как утверждал американский **персонолог** Д. Келли, люди главным образом ориентированы на будущее: “Именно будущее беспокоит человека, а не прошлое. Он всегда стремится к будущему через окно “настоящего”.

**Характер** – это совокупность индивидуальных психических свойств, которые проявляются у личности в типичных условиях и выражаются в присущих ей способах поведения в подобных условиях. Общие черты характера проявляются в отношениях личности к гражданским обязанностям, долгу, людям и к самой себе. Эти черты характера (положительные и отрицательные) приведены в таблице 2.01.

**Воля** – способность личности преодолевать препятствия, добиваться поставленной цели. Она проявляется в таких чертах характера, как *целеустремленность, решительность, настойчивость, мужество*.

Таблица 2.01

**Общие черты характера [66]**

№	Вид отношения личности	Черты характера	
		Положительные	Отрицательные
1	Отношение к гражданским обязанностям и долгу	<i>Трудолюбие, добросовестность, настойчивость, бережливость и т.п.</i>	<i>Небрежность, пассивность, расточительство и т.п.</i>
2	Отношение к людям	<i>Общительность, вежливость, доброжелательность и т.п.</i>	<i>Замкнутость, бестактность, недоброжелательность и т.п.</i>
3	Отношение к самому себе	<i>Скромность, принципиальность, самодисциплина.</i>	<i>Высокомерие, хвастовство, повышенное самомнение.</i>

**2.1.2. Общественно-психологические качества личности**

**Человек – существо социальное, общественное.**

В отличие от индивидуально-психологических качеств, которые генетически передаются от поколения к поколению и у каждой личности развиваются с различной стартовой возможностью, **общественно-психологические качества** являются социально-приобретенными. Они образуются под влиянием жизненного уклада общества, людского окружения человека и работы над собой.

К общественно-психологическим качествам личности относятся: *социальные чувства, ценностные ориентации, социальная установка, притязания-ожидания, стереотипы, “духовный фонд” личности.*

**Социальные чувства** возникают как результат удовлетворения (неудовлетворения) материальных и духовных потребностей людей, их потребностей в социальном общении, а также как результат принадлежности к определенному кругу людей. Примером являются национальные, родственные или религиозные чувства, проявление такого

социального чувства, как патриотизм. Социальные чувства могут объединять или противопоставлять людей, вызвать консолидацию или непримиримую конфронтацию.

**Ценностные ориентации** — это избирательное отношение личности к материальным и духовным благам, которые для нее являются целью или средством удовлетворения своих потребностей. На их формирование решающую роль оказывают мнение первичной группы, социальное окружение, демографический слой и т.д.

**Социальная установка** — это состояние психики, при котором человек воспринимает объект или субъект на импульсивном уровне, исходя из своего жизненного опыта. Социальная установка выступает как фактор, определяющий характер восприятия информации личностью, а также отношение к ней.

**Притязания-ожидания** отображают многообразие и тонкость телесно-душевных желаний личности, например: получить специальное образование, удовлетворить какие-либо житейские проблемы, получать знаки внимания со стороны руководства и т.д. Притязания-ожидания имеют огромное значение в индивидуальной работе руководителя с персоналом.

**Стереотипы** — это образы или представления, устойчиво сохраняющиеся в сознании личности. Они являются эмоционально окрашенным предубеждением или устойчивой оценкой. Тот или иной стереотип, укоренившись в сознании личности, может способствовать или препятствовать творческому познанию, определять положительное или негативное отношение к инакомыслящим и т.д. Стереотипы часто мешают руководителю воспринимать новые идеи, мешают системному осмысливанию деятельности организации.

**“Духовный фонд” личности** — это научное мировоззрение, базирующееся на фундаментальных нравственных ценностях. Оно является “духовным ядром” созна-

ния личности [66], от которого в значительной мере зависит эффект самовыражения. Психологическая ценность мировоззрения определяется зрелостью и устойчивостью личных убеждений. Верные убеждения являются лучшим регулятором социального поведения личности и основой правильной ориентации в трудовой и общественной деятельности.

Знание перечисленных индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности поможет руководителю в решении кадровой проблемы, в определении профессионального соответствия работников.

### 2.1.3. Психологические основы стимулирования труда

---

**Стимулирование труда — это прежде всего проблема психологическая.**

---

Успех управленческой деятельности в значительной мере зависит от умения руководителя настраивать работников на **заинтересованное отношение к труду**. Система побуждения к труду должна быть такой, чтобы она вызывала у работников чувство гордости за результаты своей профессиональной деятельности.

---

**Только добровольная деятельность человека приводит к хорошим результатам. Н. Г. Чернышевский.**

---

**Что же представляет собой механизм стимулирования труда?** — Это комплекс социально-экономических, этических и психолого-педагогических условий, форм и методов **направленного воздействия на сознание людей**, с целью формирования у них *уважительного отношения к труду, стремления к достижению высоких результатов*.

Итак, на первом плане — воздействие на сознание людей, т.е. психологические механизмы побуждения к труду. К таким механизмам относятся:

– *механизм удовлетворения основных потребностей и интересов;*

– *механизм взаимодействия стимулов и мотивов.*

**Потребности и интересы** побуждают людей к действию, обуславливают их поступки, придают им направленный характер. Но чтобы готовность к деятельности стала реальностью, должен сработать механизм взаимодействия стимулов и мотивов. Ведь человек может оказаться бездеятельным и не проявить воли к достижению интереса.

Наиболее устойчивыми мотивами в трудовой деятельности являются: *желание заработать деньги, самореализация как личности (честолюбие), стремление помочь Родине (альтруизм), страх правового или нравственного осуждения.*

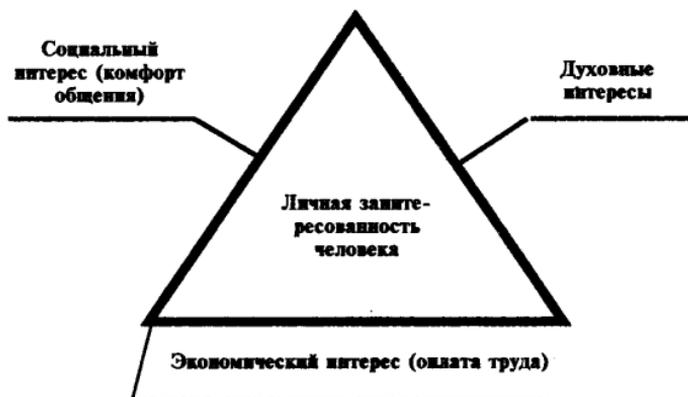
Психологической основой сознательного отношения человека к труду является его **личная заинтересованность** — реализация целей, соответствующих потребностям и интересам. Личную заинтересованность можно представить в виде треугольника (рис. 2.01.), у которого одна сторона — экономический интерес (оплата труда), другая — социальный интерес (комфорт общения), третья — духовные интересы. Чем больше каждая из сторон, тем больше площадь треугольника, т.е. личная заинтересованность человека.

Для рациональной организации стимулирования труда полезно соблюдать следующие требования [66]:

– *необходимо учитывать объективные условия труда, которые могут влиять на психофизиологическое состояние работника;*

– *надо обеспечивать единство материальных и моральных стимулов;*

– поощрение и наказание должны быть конкретными мерами материальной и моральной мотивации людей.



**Рис. 2.01. Основные факторы, определяющие личную заинтересованность человека**

При этом целесообразно соблюдать следующие принципы: **своевременность** (оперативность поощрения или наказания); **гласность** (широкая информированность и сравнимость мер стимулирования и результатов труда); **наглядность** (визуальное выражение мер стимулирования).

**Резюме.** Показателем профессиональной компетентности руководителя является знание людей: их индивидуально- и общественно-психологических качеств. К индивидуально-психологическим качествам относятся: эмоции и чувства, способности и умственная деятельность, характер и воля. Эти качества передаются генетически от поколения к поколению. В отличие от них общественно-психологические качества являются социально-приобретенными. К ним относятся: социальные чувства, ценностные ориентации, социальная установка, притязания – ожидания, стереотипы, “духовный фонд” личности. Успех управленческой деятельности в значительной

*мере зависит от умения руководителя настраивать работников на заинтересованное отношение к труду. Механизм стимулирования труда представляет собой комплекс социально-экономических, этических и психолого-педагогических условий, форм и методов направленного воздействия на сознание людей с целью формирования у них уважительного отношения к труду, стремления к достижению высоких результатов.*

### **2.2. Управленческая педагогика**

#### **2.2.1. Педагогическая направленность деятельности руководителя**

---

**Работа руководителя в значительной части есть работа педагога, который настойчиво передает исполнителям свои идеи и учит практически осуществлять их ( П.М. Керженцев).**

---

Любому руководителю наряду с психологическими знаниями нужны определенные педагогические знания. Благодаря им он может найти более эффективные формы и методы воздействия на работников в части их воспитания и самосовершенствования.

В процессе воспитания руководитель должен обеспечить решение следующих педагогических задач:

- *умственное развитие* (общее и профессиональное образование работников);
- *нравственное обогащение* (организация культурных мероприятий, решение этических проблем);
- *комфортизация общения.*

При этом необходимо придерживаться следующих педагогических принципов:

- *стимулирование профессионального роста;*

- развитие социального чувства и возбуждения жизненного оптимизма;
- увлечение благородными идеалами;
- совершенствование личностных качеств.

---

**Технологии воспитательного воздействия являются основой управленческой педагогики.**

---

Воспитательное воздействие должно базироваться на познании руководителем следующих факторов:

– культурно-образовательного уровня работника, его нравственного развития, профессионального и жизненного опыта:

- состояния телесного и духовного здоровья;
- индивидуально- и общественно-психологических качеств личности;
- социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- реакции работников на морально-административные меры.

Естественно, воспитательное воздействие не должно быть общим и шаблонным, так как указанные факторы различные для каждой конкретной личности. Поэтому воспитательное воздействие должно быть **адресным**, что требует от руководителя знания разнообразных методов воспитания. Педагогически грамотное использование руководителем методов воспитательного воздействия обеспечивает направленное формирование чувств и навыков нравственного поведения работника.

Существуют следующие “технологические принципы” реализации воспитательного воздействия руководителем:

- *психологическая обоснованность*, т.е. прежде чем оказывать воспитательное воздействие на личность, нуж-

но познать ее индивидуально- и общественно-психологические качества;

– *моральная мотивация* – это показ личного примера высокого морального поведения своим подчиненным, что позволяет руководителю требовать “**делай как я**”;

– *индивидуальный подход* – это поиск в каждой личности присущей ей “**золотого зернышка**”;

– *адаптация к нуждам трудовой деятельности* – это решение педагогической задачи по определению и эффективному использованию умственного потенциала работника;

– *личная ориентация* – это пробуждение в работнике сокровеннейших задатков и их максимальное развитие;

– *системный подход* – это всестороннее познание личности и выявление доминирующих факторов, влияющих на ее поведение.

Из форм управленческого воспитания необходимо отметить следующие:

– *мировоззренческое просвещение*, которое заключается в экономическом, правовом, нравственном и экологическом образовании, объем которого зависит от возраста, культурного уровня и опыта работы менеджера. Благодаря такому мировоззренческому просвещению закладываются **духовные основы сознания**;

– *трудовое соревнование* – это **профессиональная состязательность**, являющаяся мощным стимулом в повышении квалификации. Данная форма управленческого воспитания реализуется посредством различных конкурсов, рационализаторства и т.д.;

– *участие в управлении* – это привлечение рядовых работников к выработке и реализации управленческих решений (коллективное обсуждение проектов управленческих решений, участие на общественных началах в исполнительной деятельности и т.д.).

Руководитель, оказывая воспитательное воздействие на работников, должен исходить из рекомендации Г. Селле: *“Не забывайте, что нет готовых рецептов для каждого. Все мы — разные люди и наши проблемы тоже разные.”*

### **2.2.2. Трудовой коллектив как социальная среда влияния на личность**

---

**Трудовой коллектив является одной из основополагающих социальных сфер (наряду с семьей и школой) утверждения личности.**

---

Процесс формирования и утверждения личности происходит в системе **семья — школа — трудовой коллектив**, между элементами которой должна быть тесная связь, обеспечивающая *преемственность и непрерывность* процесса социального формирования личностно-деловых качеств. Существенная психолого-педагогическая нагрузка приходится на руководителя трудового коллектива. Он вместе с коллективом должен закрепить то лучшее, что приобрел молодой человек в семье и школе, нейтрализовать или устранить негативные стороны в его предшествующем формировании.

Воспитание в трудовом коллективе (в вузах — кафедра, научно-исследовательская лаборатория и т.д.) подразделяется на профессиональное, правовое, нравственное и эстетическое. Эти виды воспитания направлены как на создание коллективной ответственности работников, так и на обострение личной ответственности за результаты своего труда.

На сопричастность работника к трудовому коллективу влияют следующие факторы (объективные и субъективные) [66]:

- *правильный выбор профессии;*
- *обеспечение делового взаимодействия;*
- *включение в здоровые неформальные отношения;*
- *оказание разнообразной консультативной помощи;*
- *справедливое материальное и моральное стимулирование;*
- *обозначение перспектив служебных достижений.*

Все эти факторы наиболее эффективно решаются в рамках трудового коллектива.

Указанные факторы влияют также на адаптацию работника в трудовом коллективе. Существует несколько видов адаптации:

– *профессионально-технологическая* – это ознакомление работника с содержанием его деловых функций и особенностями их выполнения, исходя из профессиональных целей и задач коллектива;

– *социально-психологическая* – это ознакомление работника с традициями и характером межличностных отношений в трудовом коллективе, с его неформальными лидерами;

– *служебно-этическая* – это ознакомление работника с моральными ценностями и этическими правилами общения, принятыми в трудовом коллективе;

– *педагогическая* – это ознакомление работника с требованиями коллектива, связанными с профессиональным образованием и воспитанием его членов;

– *управленческая* – это ознакомление работника со структурой органов управления трудового коллектива, с должностной компетентностью конкретных руководителей и правилами управленческого общения с ними.

Для решения проблем указанной адаптации работника необходимо следующее:

- *доброжелательное отношение к нему коллектива;*
- *наставничество и помощь в освоении профессии;*

- хорошо оборудованное рабочее место и четкое объяснение правил трудовой дисциплины;
- вовлечение его в различные направления общественной жизни коллектива;
- мониторинг удовлетворенности работника результатами своей деятельности.

**Резюме.** Любому руководителю наряду с психологическими знаниями нужны определенные педагогические знания. Благодаря им он может найти более эффективные формы и методы воздействия на работников в части их воспитания и самосовершенствования. Воспитательное воздействие должно быть адресным и базироваться на соответствующих «технологических принципах». На профессиональное становление и воспитание личности существенное влияние оказывает трудовой коллектив.

## 2.3. Управленческая этика

### 2.3.1. Особенности управленческой этики

---

**Чем опытнее и мудрее становятся люди, тем больше их привлекают этические проблемы.**

---

Важнейшим показателем качества управленческой деятельности современного руководителя является нравственное возвышение его работников. Чтобы достичь этого, необходима специальная этическая подготовка (теоретическая и практическая) прежде всего руководителя, для чего создана **управленческая этика**. Ее суть заключается в обосновании *принципов и норм нравственного поведения* всех участников организации и управления производством, необходимости отношения к служебным правам и обязанностям как к *профессиональному долгу*.

Управленческая этика представляет собой систему теоретико-прикладных этических знаний и практических рекомендаций, направленных на качественное исполнение административных и хозяйственных функций. Ее основополагающими принципами являются *социальная справедливость, суверенность личности, профессиональная честность, служебная ответственность, бережное отношение к природе*. Значительное место в управленческой этике занимают нормативные документы нравственного характера, связанные с изучением нравственных качеств личности, нравственных требований к управленческой деятельности, с разработкой этических правил делового общения и внеслужебного поведения менеджера, сборников советов по этикету общения.

Основополагающими нравственными устоями менеджера являются:

- *стремление к власти для проявления своей масштабной полезности людям;*
- *активное привлечение работников к соучастию в управленческой деятельности;*
- *открытость к конструктивной критике и уважительное отношение к мнению коллектива;*
- *склонность к доверительным отношениям с подчиненными, стремление видеть в них своих единомышленников.*

---

**Одним из специфических деловых качеств руководителя является его нравственная подготовка.**

---

Работа руководителя – это цепочка повседневных поступков, в которых проявляется его отношение к подчиненным, обществу, своей деятельности. Эти отношения должны строиться на таких моральных ценностях, как **человеколюбие, гражданская совесть и профессиональная честь**. Своим поведением руководитель не только про-

свещает подчиненных, но и приучает их следовать принципу “**делай как я**”. Люди оценивают своих руководителей прежде всего по их нравственным умениям и привычкам (“встречают по одежке, а провожают по уму”).

Нравственный облик руководителя – это система *общих, конкретных и специфических нравственных качеств*.

**К общим нравственным качествам** относятся:

- *верность своей Родине;*
- *соблюдение и приумножение лучших традиций своего народа;*

- *признание суверенности личности и неприкосновенности ее достоинства;*

- *вера в неиссякаемость человеческого добра;*

- *объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности;*

- *открытость к общению и самокритичность;*

- *бережное природопользование.*

**К конкретным нравственным качествам** относятся:

- *гражданская совесть* – обостренное чувство личной ответственности;

- *нравственная воля* – умение завоевывать уважение людей;

- *честность* – самоотдача в работе и деловая требовательность, прямолинейность суждений;

- *самообладание* – умение переносить личные неприятности и служебные неудачи;

- *принципиальность* – последовательность в соблюдении своих нравственных позиций;

- *коллективизм* – чувство социальной организованности.

Эти качества определяют моральный облик руководителя.

**К специфическим нравственным качествам** относятся:

- *трудолюбие* – полная отдача физических сил и умственных способностей своей работе;

- *скромность* — разумное использование власти, критическое отношение к своим заслугам и недостаткам;
- *ответственность* — “вкус” к деловому риску, единство слова и дела;
- *великодушие* — бескорыстность в оказании помощи людям, терпимость к их недостаткам и умение прощать обиды.

Вышеуказанные три группы качеств взаимосвязаны и образуют **модель нравственного облика руководителя.**

### **2.3.2. Нравственное здоровье личности, коллектива**

---

**Нравственность — это важнейший субъективный фактор полноценного физического и психологического состояния людей.**

---

Результат деятельности коллектива зависит не только от нравственных качеств руководителя, но и от *нравственного здоровья каждой личности и коллектива в целом.*

**Нравственное здоровье личности** характеризуется следующими компонентами:

- *нравственными чувствами*, которые выражают субъективные переживания в виде восхищения, гордости, честолюбия и презрения;
- *моральной позицией*, характеризующей нравственную ориентацию личности, ее этические взгляды и направленность жизненных целей, основой которых являются **совесть и долг**;
- *нравственными привычками*;
- *нравственным самоконтролем* (самооценка, самообладание и самоотверженность).

Знание указанных компонент позволяет руководителю проводить мониторинг состояния нравственного здо-

ровья личного состава, которое имеет экономическую и социальную ценность.

Важнейшей управленческой целью руководителя является превращение совокупности личностей в **нравственно здоровый коллектив**, в котором обеспечивается нравственная совместимость руководителей и подчиненных.

Основными слагаемыми нравственного здоровья коллектива являются:

– *Соответствие нравственных ценностей членов коллектива общечеловеческим гуманистическим ценностям.* Люди должны понимать не только экономический смысл и технологическую необходимость своей трудовой деятельности, но и испытывать духовную потребность в соответствии с общечеловеческими эталонными чувствами, настроениями и убеждениями.

– *Увлеченность работников поставленными задачами.* Важно, чтобы поставленные руководителями задачи были восприняты и глубоко осознаны каждым работником.

– *Сознательная трудовая дисциплина*, основанная на строгом распределении и четком выполнении служебных обязанностей, осознании каждым работником экономических интересов коллектива.

– *Моральная привлекательность служебного общения*, основанная на прочных формальных и неформальных отношениях между членами коллектива.

От того, насколько руководителю удастся создать нравственно здоровый трудовой коллектив, существенно зависят результаты деятельности последнего. Создание такого коллектива является сложной управленческой задачей, для рационального решения которой нужно проводить нравственную диагностику персонала. Диагностика позволяет выявить такие “нравственные издержки” в служебном поведении, как: *ложную нравственную ориентацию* (следствие посредственного образования и воспитания); *склонность к вредным привычкам*; *неудовлетворен-*

ность служебным статусом; нравственное слабование и беспринципность; социальная зависть и др.

**Резюме.** *Важнейшим показателем качества управленческой деятельности современного руководителя является нравственное возвышение его работников. Чтобы достичь этого, создана управленческая этика – принципы и нормы нравственного поведения всех участников организации и управления производством. Результат деятельности коллектива зависит не только от нравственных качеств руководителя, но и от нравственного здоровья каждой личности и коллектива в целом. Важнейшей управленческой целью руководителя является превращение совокупности личностей в нравственно здоровый трудовой коллектив.*

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое личность?
2. Какие потребности личности Вы знаете?
3. Какие типы темперамента Вы знаете?
4. Чем характеризуются индивидуально-психологические особенности личности?
5. Что относится к общественно-психологическим качествам личности?
6. Что представляет собой механизм стимулирования труда?
7. Какие механизмы стимулирования труда Вы знаете?
8. Что нужно для рациональной организации стимулирования труда?
9. Какие педагогические задачи должен решать руководитель?
10. Почему воспитательное воздействие должно быть адресным?
11. Какие “технологические принципы” воспитательного воздействия существуют?
12. Какие формы управленческого воспитания Вы знаете?

## Глава 2. Человековедческая образованность менеджера

13. *Какие факторы влияют на сопричастность работника к трудовому коллективу?*
14. *Какие виды адаптации Вы знаете?*
15. *Что относится к основополагающим нравственным устоям менеджера?*
16. *Что относится к общим нравственным качествам?*
17. *Что относится к конкретным нравственным качествам?*
18. *Что относится к специфическим нравственным качествам?*
19. *Какими компонентами характеризуется нравственное здоровье личности?*
20. *Что является основными слагаемыми нравственного здоровья коллектива?*

## ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 3.1. Структура и системы управления высшим образованием

#### 3.1.1. Цели и задачи системы высшего образования

---

**Без адекватного высшего образования и научно-исследовательских учреждений, создающих критическую массу квалифицированных и образованных людей, ни одна страна не в состоянии обеспечить реального устойчивого развития [24].**

---

В соответствии с законом Республики Узбекистан “Об образовании” и “О Национальной программе по подготовке кадров” **целью системы высшего образования** является подготовка *высококвалифицированных специалистов*, способных на уровне развитых стран решать задачи научно-технического, экономического, социального и культурного развития Узбекистана, и обладающих высокими духовными, культурными и нравственными качествами.

**Основными задачами системы высшего образования являются:**

– *обеспечение качественного обучения и подготовка конкурентоспособных кадров на основе современных образовательно-профессиональных программ в соответствии с государственными образовательными стандартами;*

– *подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации, в том числе в зарубежных учебных и научных центрах;*

– систематическое совершенствование организации и методики подготовки кадров исходя из перспектив экономического и социального развития страны, потребностей общества, современных достижений науки, техники и технологий, экономики и культуры;

– внедрение новых педагогических и информационных технологий, средств индивидуализации обучения, дистанционного образования;

– обеспечение гуманитарной направленности высшего образования и воспитание молодежи на основе идеологии национального возрождения и познания общечеловеческих ценностей, в духе преданности идеалам независимости, любви к Родине, семье и окружающей природе;

– развитие науки, техники и технологий посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических кадров и обучающихся, использование полученных результатов в образовательном процессе и экономике;

– введение в практику действенных механизмов интеграции образования, науки и производства;

– формирование конкурентной среды на рынке образовательных услуг;

– развитие взаимовыгодного сотрудничества в области высшего образования с развитыми странами;

– совершенствование управления и расширение самостоятельности высших учебных заведений.

Система высшего образования состоит из:

– государственных и негосударственных высших учебных заведений, реализующих образовательно-профессиональные программы в соответствии с государственными образовательными стандартами;

– научно-педагогических учреждений, выполняющих исследовательские работы, необходимые для развития высшего образования;

– органов государственного управления образованием, а также подведомственных им предприятий, учреждений и организаций.

Высшее образование имеет две ступени: *бакалавриат и магистратуру*.

**Бакалавриат** – базовое высшее образование с фундаментальными и прикладными знаниями по направлению специальностей с продолжительностью обучения не менее четырех лет.

**Магистратура** – высшее образование по конкретной специальности с продолжительностью обучения не менее двух лет на базе бакалавриата.

В республике высшее образование реализуется в *университетах, академиях и институтах*.

#### **Университет:**

– реализует образовательно-профессиональные программы высшего и послевузовского образования по широкому спектру областей знаний и направлений подготовки;

– осуществляет переподготовку и повышение квалификации специалистов различных отраслей экономики, педагогических кадров вузов, профессиональных колледжей и академических лицеев;

– выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру наук;

– является научным и методическим центром в соответствующих областях знаний.

#### **Академия:**

– реализует образовательно-профессиональные программы высшего и послевузовского образования по конкретным областям знаний и направлениям подготовки;

– осуществляет переподготовку и повышение квалификации специалистов по определенным областям знаний и направлениям подготовки;

– выполняет фундаментальные и прикладные исследования в одной из областей науки, культуры или искусства;

– является ведущим научным и методическим центром в области своей деятельности.

**Институт:**

- реализует образовательно-профессиональные программы высшего и послевузовского образования, как правило, по направлениям подготовки в одной области знаний;*
- осуществляет переподготовку и повышение квалификации специалистов для определенных отраслей экономики;*
- ведет, как правило, прикладные научные исследования и опытно-конструкторские разработки.*

Эффективность решения перечисленных задач системы высшего образования и ее структурных подразделений (университетов, академий, институтов и др.) в значительной мере зависит от содержания, принципов и методов реализации управленческих задач на всех уровнях руководства системой.

**Какова структура системы управления высшим образованием и какие задачи ее подсистем?**

### **3.1.2. Уровни управления высшим образованием**

---

**Мощная сила для управления преобразованиями в сфере высшего образования заключена в партнерстве между лицами, ответственными за разработку и реализацию образовательной политики на национальном и институциональном уровне [24].**

---

В соответствии с законом Республики Узбекистан “Об образовании” предусмотрены следующие уровни системы управления высшим образованием:

**1. Кабинет Министров Республики Узбекистан**, к компетенции которого относятся:

- осуществление единой государственной политики в области высшего образования;*
- руководство уполномоченными государственными органами по управлению образованием, в том числе Министерством высшего и среднего специального образования (МВССО);*

- разработка и реализация программ развития образования;
- установление порядка создания, реорганизации и ликвидации образовательных учреждений;
- определение порядка аккредитации образовательных учреждений, аттестации педагогических и научных кадров;
- выдача разрешений на право занятия образовательной деятельностью образовательным учреждениям других государств на территории Республики Узбекистан;
- определение порядка признания и установления эквивалентности документов иностранных государств об образовании в соответствии с законодательством;
- утверждение государственных образовательных стандартов;
- утверждение документов об образовании государственного образца и установление порядка их выдачи;
- установление количества государственных грантов и порядка приема в образовательные учреждения;
- назначение ректоров государственных высших учебных заведений;
- установление порядка перевода обучающихся с одного аккредитованного образовательного учреждения в другое;
- иные полномочия в соответствии с законодательством.

**2. Уполномоченный государственный орган по управлению образованием, к компетенции которого относятся:**

- реализация единой государственной политики в области образования;
- координация деятельности и осуществление методического руководства образовательными и другими учреждениями;
- обеспечение исполнения государственных образовательных стандартов, требований к уровню образования и качеству профессиональной подготовки специалистов;

- внедрение в учебный процесс прогрессивных форм обучения и новых педагогических технологий, технических и информационных средств обучения;
- организация разработки и издания учебной и учебно-методической литературы;
- утверждение положений об итоговой государственной аттестации обучающихся и об экстернате в образовательных учреждениях;
- организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки педагогических работников;
- внесение предложений в Кабинет Министров Республики Узбекистан о назначении ректора государственного высшего учебного заведения;
- иные полномочия в соответствии с законодательством.

---

**Лицам, занимающимся управлением сферой высшего образования, должны быть присущи высокая ответственность, компетентность и способность к регулярной оценке эффективности процедур и административных правил при помощи внутренних и внешних механизмов [24].**

---

**3. Высшие учебные заведения.** Непосредственное управление государственным вузом осуществляет ректор, назначаемый Кабинетом Министров Республики Узбекистан. В негосударственном вузе ректор назначается учредителем (собственником).

Ректор в соответствии с Положением о высшем образовании несет полную ответственность за результаты работы образовательного учреждения. Он действует в соответствии с законодательством Республики Узбекистан от имени образовательного учреждения, представляет его во всех органах, учреждениях и предприятиях, распоряжается имуществом, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банке счета образовательного учреждения, является распорядителем кредитов.

Ректор в пределах компетенции образовательного учреждения:

- *издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников, студентов и других обучающихся;*
- *назначает на должность и освобождает от нее главного бухгалтера;*
- *определяет конкретные обязанности и ответственность проректоров;*
- *определяет компетенцию научно-исследовательских, опытно-экспериментальных и других организаций и подразделений, входящих в состав образовательного учреждения и утверждает положения о них;*
- *осуществляет прием на работу и увольнение с работы рабочих и служащих, а также научно-педагогических работников в порядке, установленном Кабинетом Министров Республики Узбекистан и трудовым законодательством;*
- *устанавливает надбавки и доплаты к должностным окладам работников образовательного учреждения;*
- *утверждает по согласованию с профсоюзным комитетом или иным представительным органом работников правила внутреннего распорядка;*
- *осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательством.*

Для рассмотрения основных вопросов деятельности образовательного учреждения в нем организуется **Ученый совет**. Его состав, полномочия, порядок формирования и деятельности определяется положением об Ученом совете, утвержденным уполномоченным государственным органом по управлению образованием МВССО.

В вузе создается **Попечительский совет**, являющийся органом общественного управления. В его состав входят представители учредителя (учредителей), местных органов власти, деловых кругов, других образовательных учреждений, общественных организаций, фондов и спонсоров.

В соответствии с действующим законодательством и Уставом вуза, в нем могут создаваться **общественные организа-**

ции, научные и добровольные общества, научно-методические советы и комиссии, советы молодых ученых и др.

Представительство интересов студентов и научно-педагогических работников, их защиту осуществляет профессиональный союз работников образования и науки.

---

**Руководящая роль в сфере высшего образования подразумевает серьезную социальную ответственность. Эта роль в значительной мере может быть усилена путем диалога со всеми партнерами в этой области, в особенности с преподавателями и обучающимися [24].**

---

**Партнерство** на базе общих интересов, взаимного уважения и доверия – это основной метод обновления высшего образования. Партнерство должно быть между лицами, ответственными за разработку и реализацию образовательной политики на национальном и институциональном уровне, между профессорско-преподавательским составом и студентами, административным и техническим персоналом вузов, сферой труда, вузами и общественными группами.

**Общество** должно оказывать поддержку всем видам образования, включая высшее образование, так как оно играет существенную роль в экономическом, социальном и культурном развитии.

#### **3.1.3. Системы управления высшим образованием**

---

**Конечной целью управления должно быть укрепление институциональной миссии высших учебных заведений путем обеспечения высокого уровня преподавания, подготовки кадров и научных исследований, а также служение обществу. Эта цель требует такого руководства, которое сочетает социальное видение, включая понимание глобальных вопросов, с навыками эффективного управления [24].**

---

В мире исторически сложились две системы управления образованием: *централизованная и децентрализованная*.

**Централизованная система управления** наиболее четко представлена во Франции и существовала в бывшем СССР. В соответствии с этой системой образовательные программы и учебные планы, назначение, перемещение и увольнение педагогического персонала, распорядок учебного заведения и т.д. *детально регламентируются* нормативами, постановлениями, приказами, циркулярами и инструкциями Министерства образования. Такое централизованное управление до определенного момента являлось преимуществом французской системы образования. Однако с увеличением числа учебных заведений система управления значительно расширилась и стала сковывать инициативу их работников. Поэтому в настоящее время эта система перестраивается в сторону децентрализации, предоставления автономии учебным заведениям.

**Децентрализованная система управления** устойчиво сложилась в США, Англии, Германии и других развитых странах. Эта система предполагает *широкую автономию* образовательных учреждений.

В **Германии** система образования находится в ведении каждой Федеральной земли. Однако, чтобы обеспечить определенную унификацию в различных видах образования между Федеральными землями, существует Коллегиальный орган – Конференция Министров образования и культуры земель, которая вырабатывает согласованные рекомендации по образовательной политике.

Федеральное правительство в лице Федерального Министерства образования, науки, исследований и технологии отвечает за:

- *единообразие* в системе профессионального образования (Рамочное законодательство для вузов: продолжительность обучения, допуск к обучению, дипломы и др.);

- *материальную поддержку* в образовании, особенно социально малообеспеченных;

– *финансирование* научных исследований и инновационных проектов;

– *международное сотрудничество*.

Вузы Германии обладают **широкой автономией** в части организации и содержания учебного процесса. На базе *Рамочных планов*, определяющих перечень дисциплин и их трудоемкость, профессора сами определяют структуру учебных занятий и содержание дисциплин.

В США руководство деятельностью образовательных учреждений осуществляется *Штатами*, делящимися на *школьные округа*. Во главе округа стоит *Комитет*, в который избираются, как правило, бизнесмены и представители интеллигенции. В функцию Комитета входит решение всех вопросов, определяющих работу образовательного учреждения: бюджет, прием и увольнение преподавателей, их зарплата, отбор и рекомендации учителей и др.

В США образовательные учреждения обладают широкой автономией и имеют определенную независимость от органов управления. В результате они значительно отличаются друг от друга характером и качеством образовательных программ. Поэтому для обеспечения определенного *базового уровня качества образования* в стране широко применяется **аккредитация** учебных заведений. Она является средством осуществления неправительственной, экспертной проверки и инспекции учебных заведений, используемых образовательных программ.

В таблице 3.01 приведены характерные признаки, преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной систем управления. В настоящее время наметилась тенденция создания и применения комбинированных систем управления, использующих положительные моменты централизованной и децентрализованной систем.

**Характерные признаки, преимущества и недостатки систем управления [20]**

<b>Система управления</b>	
<b>Централизованная система</b>	<b>Децентрализованная система</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Централизованное руководство далеко (в прямом и переносном смысле) от образовательных учреждений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководящая власть распределена по местным органам управления и образовательным учреждениям</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательная политика централизована и принимается с минимальным согласованием с непосредственными исполнителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательная политика принимается на основе общего решения, удовлетворяющего развитие региона, общества и учебного заведения</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательная политика проводится по принципу: “Шеф всегда прав и должен давать нам распоряжения”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательная политика внедряется потому, что имеет поддержку местных властей, так как является политикой местного уровня</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подчиненные боятся проявить инициативу, так как она “наказуема”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициатива и эксперименты широко поддерживаются и поощряются на местном уровне</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стиль руководства авторитарный – сверху вниз</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стиль руководства демократичный, делегирование части полномочий сотрудникам в принятии решений</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неэффективная работа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал, участвовавший в принятии решений, готов брать на себя ответственность и работать эффективно</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основной вид коммуникации: сверху вниз, как правило, руководящий монолог</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Многосторонняя коммуникация, профессиональный диалог и конструктивное обсуждение</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широко распространены агрессивный, манипулятивный и пассивный виды поведения. Многие подчиненные боятся отстаивать свои права</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уверенное поведение подчиненных. Уважение прав человека рассматривается как необходимость</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрация власти приводит к несправедливому отношению к подчиненным, местничеству и произволу, злоупотреблению положением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разделение власти, уважение прав человека и предоставление одинаковых возможностей предотвращает несправедливость со стороны руководителей, злоупотребление служебным положением</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единая установка в решении управленческих задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Многообразие предложений по решению управленческих задач и выбор из них оптимального</li> </ul>

*Резюме. Цели и задачи системы высшего образования определены законами Республики Узбекистан “Об образовании” и “О Национальной программе по подготовке кадров”. Эти задачи решаются в университетах, академиях и институтах. Для эффективного управления преобразованиями в сфере высшего образования необходимо партнерство между лицами, ответственными за разработку и реализацию образовательной политики на национальном и институциональном уровне, между профессорско-преподавательским составом и студентами, сферой труда, вузами и обществом. Конечной целью управления должно быть укрепление институциональной миссии высших учебных заведений путем обеспечения высокого уровня преподавания, подготовки кадров и проведения научных исследований.*

### **3.2. ГОС как новая форма планирования образования – его проектирования**

#### **3.2.1. Национальная модель подготовки кадров и принципы разработки ГОС**

---

**Основной целью всех наших реформ в области экономики, политики является человек. Именно поэтому дело образования, дело воспитания нового поколения, способного осуществить идею национального возрождения, будет оставаться делом государства, одной из самых приоритетных его задач (И. А. Каримов).**

---

В развитых странах главная цель профессионального образования (в том числе и высшего) заключается в выпуске конкурентоспособных товаров и оказании конкурентоспособных услуг *через подготовку квалифицированных кадров всех уровней.*

---

**Без конкурентоспособных специалистов не может быть и конкурентоспособной экономики.**

---

В Узбекистане основой для решения данной проблемы является *Национальная модель подготовки кадров*. Она включает следующие основные компоненты:

– *личность* – главный субъект и объект системы подготовки кадров, потребитель и производитель образовательных услуг;

– *государство и общество* – гаранты подготовки и востребованности кадров, осуществляющие регулирование деятельности и контроль за функционированием системы образования и подготовки кадров;

– *непрерывное образование* – основа подготовки квалифицированных конкурентоспособных кадров, включающая в себя все виды образования, государственные образовательные стандарты, структуру и среду функционирования;

– *науку* – производитель и потребитель высококвалифицированных специалистов, разработчик передовых педагогических и информационных технологий;

– *производство* – основной заказчик, определяющий потребность в кадрах, а также требования к качеству и уровню их подготовленности, участник финансирования и материально-технического обеспечения системы подготовки кадров.

**Личности**, как потребителю образовательных услуг, через государственные образовательные стандарты гарантируется качественное образование и профессиональная подготовка. Задача личности заключается в эффективном использовании широких возможностей системы непрерывного образования.

**Личность**, как производитель образовательных услуг, получив соответствующий уровень квалификации, формирует и передает знания, умения и навыки при реализации учебно-воспитательного процесса.

**Государство и общество** гарантируют:

– *реализацию прав граждан на образование, выбор профессии и повышение квалификации;*

– получение *обязательного общего среднего и среднего специального, профессионального образования, с правом выбора направления обучения в академическом лицее или профессиональном колледже;*

– право получения *высшего и послевузовского образования на базе государственных грантов или на платно-контрактной основе;*

– *финансирование государственных образовательных учреждений;*

– *развитие общественного управления в решении задач по обеспечению условий учебы, быта и отдыха обучающихся;*

– *социальную поддержку участникам образовательного процесса и т.д.*

**Непрерывное образование** создает необходимые условия формирования творческой, социально активной, духовно богатой личности и опережающей подготовки высококвалифицированных конкурентоспособных кадров. Оно включает следующие виды образования: *дошкольное; общее среднее; среднее специальное, профессиональное; высшее; послевузовское и внешкольное образование; повышение квалификации и переподготовки кадров.*

Основными принципами развития непрерывного образования являются:

– *приоритетность образования* — первоочередной характер его развития, престижность знания, образованности и высокого интеллекта;

– *демократизация образования* — расширение самостоятельности учебных заведений в выборе методов обучения и воспитания, переход к государственно-общественной системе управления образованием;

– *гуманизация образования* — раскрытие способностей человека и удовлетворение его разнообразных образовательных потребностей, обеспечение приоритетности национальных и общечеловеческих ценностей, гармонизации отношений личности, общества и окружающей среды;

– *гуманитаризация образования* – формирование у обучающихся эстетически богатого мировоззрения, высокой духовности, культуры и творческого мышления;

– *национальная направленность образования*, заключающаяся в его органичном единстве с национальной историей, народными традициями и обычаями, сохранении и обогащении культуры народов Узбекистана, уважения к истории и культуре других народов;

– *неразрывность обучения и воспитания*;

– *выявление одаренной молодежи*, создание ей условий для получения знаний, навыков и умений на самом высоком уровне, развитие их таланта.

**Наука** в рамках Национальной модели подготовки кадров:

– *генерирует идеи и производит новые фундаментальные и прикладные знания* о закономерностях развития природы и общества для их использования в системе подготовки кадров;

– *осуществляет подготовку научных и педагогических кадров высшей квалификации*;

– *создает инфраструктуру научно-исследовательского обеспечения* процесса подготовки кадров;

– *формирует базу данных* по различным областям знаний для использования в образовательных информационных сетях.

Задачами **производства** в рамках Национальной модели подготовки кадров являются:

– *определение номенклатуры, количества и показателей качества специалистов* для обеспечения конкурентоспособности экономики;

– *содействие системе непрерывного образования* в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров путем предоставления имеющихся в его распоряжении материально-технических, кадровых, финансовых и иных ресурсов;

– развитие интеграции с образованием и наукой в различных формах (учебно-научно-производственные комплексы, центры, технопарки, технополисы и т.п.).

Одним из важнейших элементов системы непрерывного образования, определяющим многие аспекты ее функционирования, является **Государственный образовательный стандарт (ГОС)**. Он представляет собой *многомерную конструкцию*, отражающую общие характеристики направления (бакалавриат) или специальности (магистратура), требования к уровню подготовки, структуру и содержание образовательно-профессиональной программы, ее реализацию, контроль качества подготовки кадров и т.д.

---

**Образовательный стандарт определяет цели и ценности образования, его содержание и результаты (требования к уровню подготовки), основные характеристики образовательно-профессиональных программ, формативную структуру образовательного процесса, его объемную и временную структуру с ориентацией на поэтапное и итоговое диагностирование степеней достижения цели, уровень образования и образованности.**

---

В соответствии с Национальной моделью подготовки кадров основными **принципами разработки ГОС** являются (рис. 3.01):

- гуманитаризация и гуманизация;
- фундаментализация;
- общеобразовательная и профессиональная подготовка;
- преемственность и непрерывность;
- опережающая подготовка;
- мобильность образовательно-профессиональной программы;
- академическая мобильность студентов;
- унификация блоков и групп дисциплин;
- привитие навыков самообразования;
- расширение возможностей продолжения образования;
- многоуровневый контроль качества.

**Гуманитаризация** образования направлена на формирование у обучающихся целостной картины мира, высокой духовности, культуры и планетарного мышления. В Национальной модели подготовки кадров решение указанных задач предусматривается через разработку ГОСов на основе современных достижений не только в науке, технике и технологиях, но и в *естествознании, философии, этике и эстетике, истории, политологии, права, экономике, культуре, экологии и т.д.* Современный специалист должен обладать широкими гуманитарными знаниями, определяющими его духовность и культуру. Специалист, лишенный нравственных начал, не способен отдавать отчет себе и обществу за реальные последствия принимаемых решений.

**Гуманизация** образования направлена на утверждение человека как наивысшей социальной ценности, раскрытие его способностей и удовлетворение разнообразных образовательных потребностей, обеспечение приоритетности общечеловеческих ценностей, гармонии в отношениях человека и окружающей среды. В ГОСах решение указанных задач предусматривается через разработку и реализацию учебных программ дисциплин с учетом *человеческого фактора.*

**Фундаментализация образования** необходима для того, чтобы кадры с высшим образованием на основе целостного представления о процессах и явлениях в живой и неживой природе, научных методов познания и системного подхода могли *создавать, продвигать и распространять* знания. Серьезная фундаментальная подготовка необходима специалисту для *разработки, освоения и эффективного применения* наукоемких и информационных технологий.

**Преемственность** означает, что *выход* предыдущей ступени непрерывного образования должен естественным образом “стыковаться” со *входом* последующей ступени. В результате преемственности обеспечивается *взаимосвязь*

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

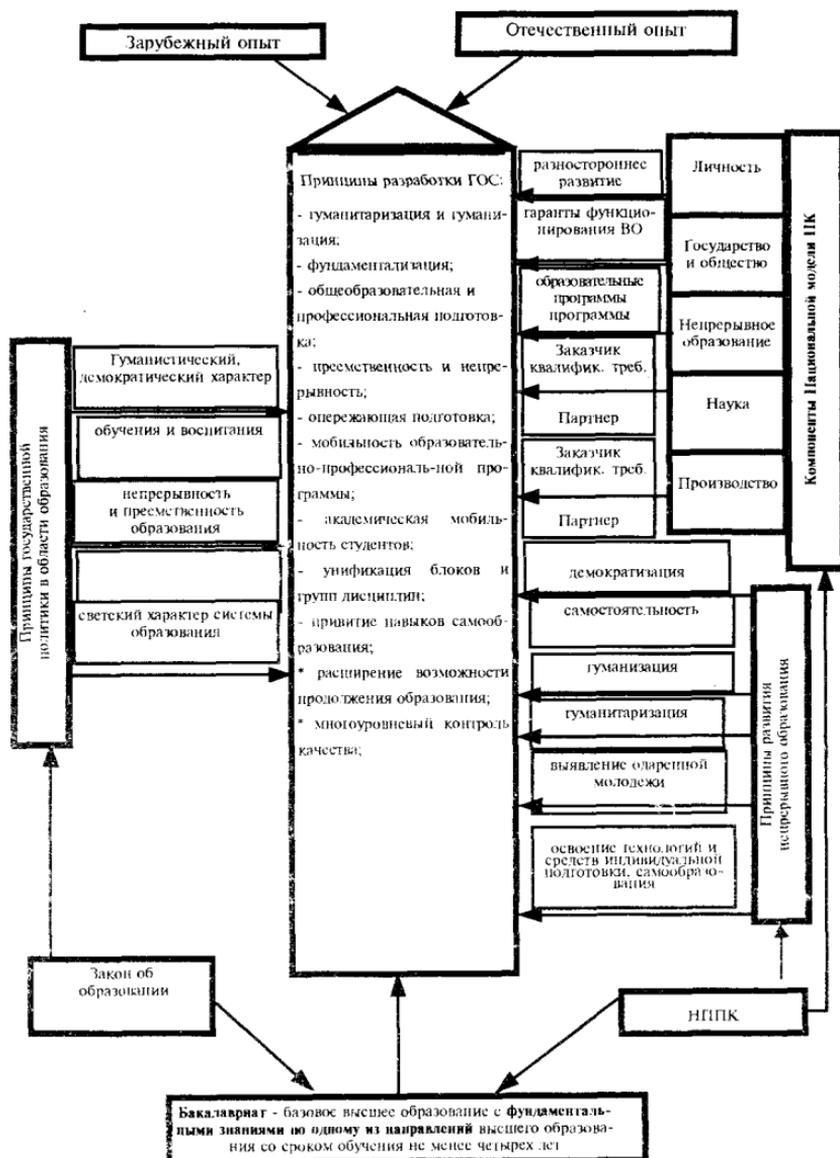


Рис. 3.01. Принципы разработки ГОС

*и взаимозависимость* всех ступеней системы непрерывного образования. В первую очередь это относится к следующей цепочке ступеней: среднее специальное, профессиональное образование — высшее образование (бакалавриат, магистратура) — послевузовское образование — повышение квалификации и переподготовка кадров.

Преемственность образования является основой его **непрерывности** в организационном и функциональном плане.

**Опережающая подготовка** кадров, в конечном счете, направлена на обеспечение конкурентоспособности экономики страны, на эффективное включение специалистов в нынешние и будущие социально-экономические условия. Для обеспечения опережающей подготовки необходимо, чтобы все составляющие элементы ГОСа были настроены на развитие направления или специальности с учетом достижения науки, техники, технологий, экономики, образования и др.

**Мобильность образовательно-профессиональных программ** необходима для обеспечения слежения за требованиями *личности, общества, государства и рынка труда*. Эта мобильность обеспечивается в ГОСах за счет дисциплин и курсов, устанавливаемых советом вуза, и блока специальных дисциплин, определяемых вузом по требованию заказчиков кадров. Варианты мобильной части образовательно-профессиональной программы обучающийся выбирает самостоятельно.

**Академическая мобильность студентов** (возможность смены направления или специальности образования) обеспечивается:

— в бакалавриате за счет унификации блока гуманитарных и социально-экономических дисциплин для всех направлений образования и групп дисциплин математического и естественнонаучного блока для родственных направлений;

— в магистратуре за счет унификации общеметодологических дисциплин (философские вопросы наук, Ме-

тодология научного творчества, Основы системного подхода в науке и технике и др.) в рамках одного направления.

**Привитие навыков самообразования** направлено на решение двух задач:

- *научить студентов работать самостоятельно*, что необходимо для развития у будущих специалистов навыков творческого мышления;

- *научить студентов самостоятельно приобретать знания* для совершенствования своего профессионального, духовного и культурного уровня в течение всей жизни. С этой целью ГОСами предусматривается самообразование в объеме не менее 6-ти часов в неделю для бакалавров и 16-ти часов в неделю для магистров.

**Многоуровневый контроль качества**, предусмотренный ГОСами, направлен, в конечном счете, на подготовку конкурентоспособных кадров. Он осуществляется на трех уровнях управления высшим образованием (см. 3.1.2).

**На первом уровне** Государственным тестовым Центром при Кабинете Министров осуществляется:

- *аттестация высшего учебного заведения, его руководящих и научно-педагогических кадров, на основе которой решается вопрос об аккредитации вуза по направлениям и специальностям образования;*

- *экспертная оценка эффективности учебно-воспитательного процесса и качества подготовки кадров.*

**На втором уровне** Уполномоченным государственным органом по управлению образованием совместно с министерствами и ведомствами, имеющими вузы, контролируются:

- *обеспечение минимума содержания и уровня подготовки, предусмотренных ГОСами;*

- *качество подготовки кадров на основе решения профессиональных задач, предусмотренных ГОСами.*

**На третьем уровне** высшим учебным заведением осуществляется *рейтинг-контроль* знаний, умений и навыков студентов в процессе обучения, а также *контроль* Государственными аттестационными комиссиями их знаний по дисциплинам и выпускной квалификационной работе.

### **3.2.2. Организационно-управленческие функции ГОС**

---

**Организационно-управленческие функции ГОС заключаются в упорядочении и регламентации качественных и количественных характеристик образовательной системы, посредством которых обеспечивается контроль за образованием со стороны личности, государства, общества, работодателя и др.**

---

У каждого потребителя образовательных услуг свои цели и ценности образования:

– *личность* ожидает такого образования, которое удовлетворит ее интеллектуальные потребности и обеспечит самореализацию;

– *обществу* от образования нужна высокая социальная и нравственная эффективность;

– *государство* ожидает от системы образования обучения и воспитания граждан, развития у них духовных и нравственных качеств на основе идеологии национального возрождения и приоритета общечеловеческих ценностей;

– *потребители* кадров ждут от образования подготовки высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих выпуск конкурентоспособных товаров и услуг.

ГОС призван найти сбалансированную комплексную цель. А затем через критерий достижения цели и параметры качества, предусмотренные в стандарте, осуществляется **социальное регулирование и управление образованием.**

**Личность**, как потребитель образовательных услуг, в соответствии с ГОСом управляет непосредственно своим образованием в объеме дисциплин и курсов по выбору, которые образуют *институциональный компонент* ГОСа. Направленность, содержание и структура данного компонента устанавливаются образовательным учреждением с учетом его собственных традиций, научно-педагогической культуры, взаимодействия с окружающей социальной культурой и экономической средой. Следует

отметить, что дисциплины и курсы по выбору предусматриваются ГОСом во всех блоках дисциплин образовательно-профессиональной программы.

**Государственное управление** образованием определяется *государственным компонентом* ГОС – общенациональной нормой образования. Государство, исходя из интересов личности, общества и собственных интересов, формирует требования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки кадров по направлениям бакалавриата и специальностям магистратуры.

В образовательно-профессиональных программах бакалавриата государственный компонент решает следующие задачи:

**Блок гуманитарных и социально-экономических дисциплин:**

– формирует идеологию национальной независимости и демократии, научное мировоззрение, высокую духовность и культуру, демократическое, правовое и экономическое мышление;

– обеспечивает национальную направленность образования; единство обучения и воспитания.

**Блок математических и естественнонаучных дисциплин:**

– формирует представление о математическом познании и моделировании, информационных технологиях;

– формирует представление о фундаментальном единстве естественных наук, концепции современного естествознания, о новейших открытиях естествознания и перспективах их использования в науке, технике, технологии, об экологических принципах рационального природопользования и деятельности человека;

– обеспечивает углубленное изучение фундаментальных наук, необходимых для соответствующей области знаний.

**Блок общепрофессиональных дисциплин:**

– формирует глубокие знания по общепрофессиональным дисциплинам;

- создает базу для изучения специальных дисциплин направления образования;
- прививает навыки и умения профессиональной деятельности.

#### **Блок специальных дисциплин:**

- формирует знания, умения и навыки профессиональной деятельности по направлению образования;
- определяет осознанный выбор дальнейшего образования по конкретной специальности;
- дает представление о научно-технических достижениях, проблемах и перспективах развития направления образования.

В образовательно-профессиональных программах магистратуры государственный компонент решает две основные задачи: общеметодологическую и специальную подготовку высококвалифицированных кадров на базе бакалавриата.

**Рынок труда** управляет образованием посредством квалификационных требований, определяя сферу, объекты и виды профессиональной деятельности кадров, а также возможности их профессиональной адаптации. Для обеспечения этих требований в ГОСах предусматриваются соответствующие требования к обязательному минимуму содержания образовательно-профессиональной программы и уровню подготовки кадров. Как видно из рис. 3.02, совокупность квалификационных требований и соответствующей образовательно-профессиональной программы образует ГОС.

**Резюме.** *Национальная модель подготовки кадров является основой обеспечения конкурентоспособности экономики Узбекистана. Одним из важнейших элементов Национальной модели являются государственные образовательные стандарты, определяющие цели и ценности образования, его содержания и результаты (требования к уровню подготовки), основные характеристики образовательно-профессиональных программ, формативную структуру образовательного процесса, его объемную и временную структуру с ориентацией на поэтапное и*

итоговое диагностирование степеней достижения цели, уровень образования и образованности. Основными принципами разработки ГОС являются:

- гуманизация и гуманитаризация;
- фундаментализация;
- общеобразовательная и профессиональная подготовка;
- преемственность и непрерывность;
- опережающая подготовка;
- мобильность образовательно-профессиональной программы;
- академическая мобильность студентов;
- унификация блоков и групп дисциплин;
- привитие навыков самообразования;
- многоуровневый контроль качества.

Организационно-управленческие функции ГОС заключаются в упорядочении и регламентации качественных и количественных характеристик образовательной системы, посредством которых обеспечивается контроль за образованием со стороны личности, государства, общества, работодателя и др.

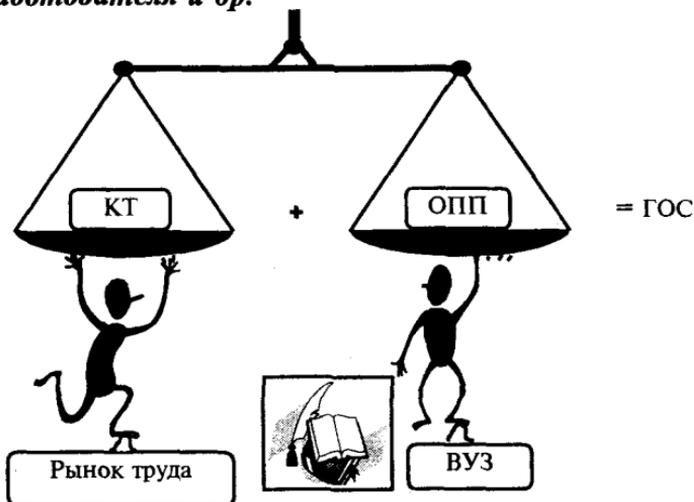


Рис. 3.02. Что такое ГОС?

КТ – квалификационные требования;

ОПП – образовательно-профессиональная программа

### 3.3. Управление качеством образования

#### 3.3.1. Факторы, влияющие на качество обучения и профессиональной подготовки кадров

---

Качество в сфере высшего образования является многомерной концепцией, которая должна охватывать все его функции и виды деятельности: учебные и академические программы, научные исследования и стипендии, укомплектование кадрами, обучающихся, здания, материально-техническую базу и оборудование, работу на благо общества и академическую среду [24].

---

**Качество обучения и профессиональной подготовки кадров** — это главный выходной параметр образовательной системы, включающей:

- *людей*: профессорско-преподавательский состав, обучающихся, учебно-вспомогательный персонал, административных работников и др.;
- *технологии*: педагогические, воспитательные, информационные, управленческие, контролирующие и др.;
- *материально-техническое обеспечение*: здания, оборудование, лабораторно-практическую базу и т.д.;
- *нормативно-правовое и учебно-методическое обеспечение*;
- *стимулы и мотивы*;
- *внешние воздействия*: требования рыночной экономики, личности, общества и государства.

Указанные составные элементы образовательной системы определяют *совокупность доминирующих факторов*, влияющих на качество обучения и профессиональной подготовки кадров. Эти факторы представлены на рис. 3.03, на котором качество обучения и профессиональной подготовки условно представлено в виде **многомерной структуры** — “домика”.

**Фундамент** зависит от факторов, связанных с *качеством* подготовки выпускников среднего специального,

профессионального образования, и его *преемственностью* с высшим образованием.

---

#### **На плохом фундаменте хороший дом не построить!**

---

*Правая стена* зависит от факторов, связанных с профессорско-преподавательским составом: *профессиональная квалификация, психолого-педагогическая подготовка, духовность и культура, мотивация и стимулы, уровень партнерства с обучающимися.*

---

**Образовательное учреждение не может быть лучше преподавателей, работающих в нем.**

---

На *левую стену* влияют факторы, определяемые Государственными образовательными стандартами (ГОС): *учебные планы и программы дисциплин, учебно-методическое обеспечение, материально-техническое обеспечение, квалификационные практики.*

---

**Хорошая нормативно-правовая база — основа хорошей организации учебно-воспитательного процесса и управления им.**

---

*Передняя стена* зависит от факторов, связанных с интеграцией образования, науки и производства: *использование в учебном процессе квалифицированных специалистов и современной материально-технической базы науки и производства, участие в решении их проблем.*

---

**Интеграция образования, науки и производства — платформа конкурентоспособной экономики.**

---

На *заднюю стену* влияют факторы, связанные с организацией и управлением образовательного учреждения и его подразделений: *система управления, методы и стили управления, индивидуально- и общественно-психологические качества руководителя.*

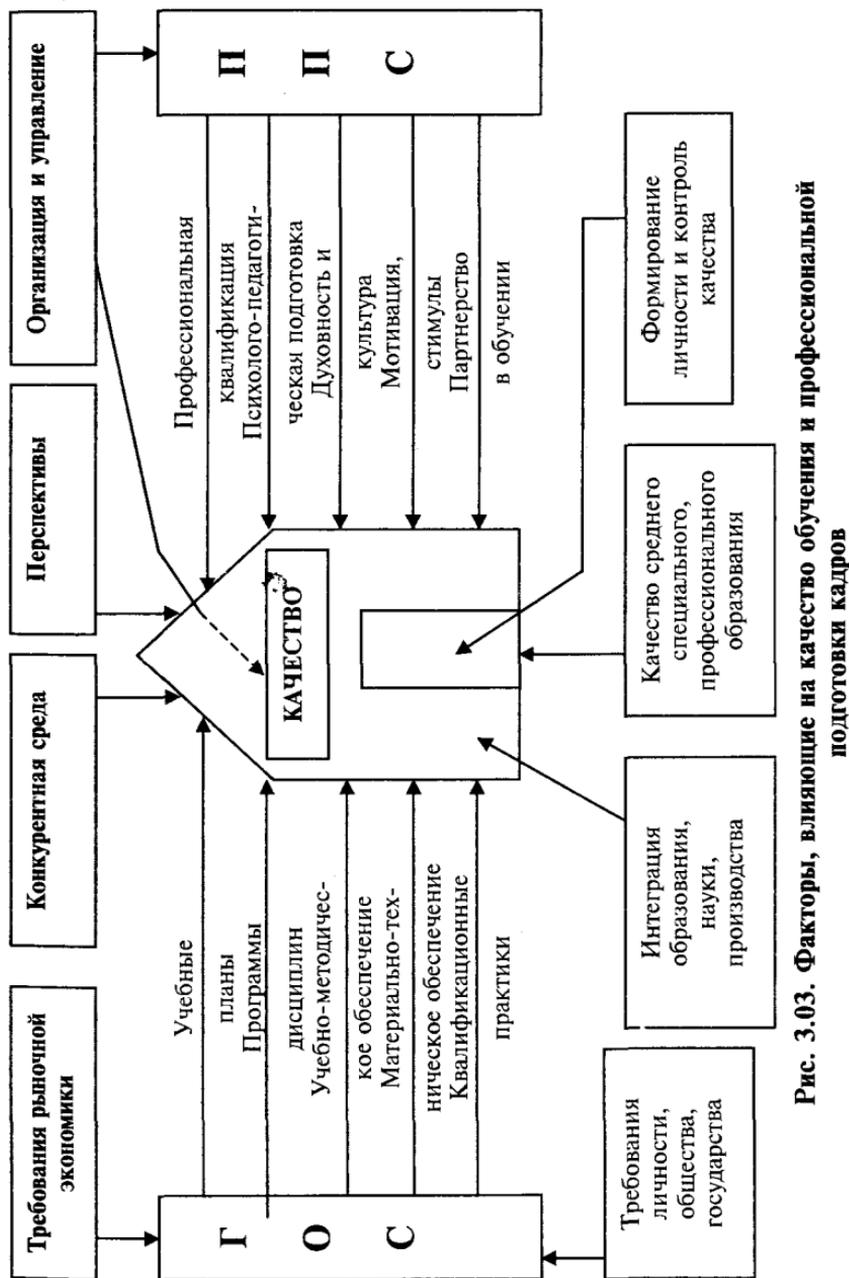


Рис. 3.03. Факторы, влияющие на качество обучения и профессиональной подготовки кадров

**Управленческая деятельность по своему содержанию и характеру играет интеллектуально упорядочивающую роль в жизни трудовых коллективов.**

---

На *крышу* влияют факторы, определяемые конкурентной средой рыночной экономики и перспективами: *потребности и интересы личности, возможности их удовлетворения, материальное и моральное стимулирование труда, социальная защита.*

*Дверь* – это вход для факторов, связанных с:

- *формированием индивидуально- и общественно-психологических качеств обучающейся личности;*
- *контролем качества учебно-воспитательного процесса.*

При решении проблемы качества обучения и профессиональной подготовки кадров необходимо использовать **системный подход**. Нужно управлять всей совокупностью факторов в их взаимосвязи и взаимодействии, как звеньями одной цепи. Выпадение из этой цепи того или иного фактора (или группы факторов) приведет к **сбоям** в системе управления качеством образования. Сбои в данной системе могут возникать и в случаях, когда тот или иной фактор выходит за допустимые пределы. Поэтому основной задачей системы управления качеством образования является **поддержание** совокупности факторов в **требуемых пределах**, определяемых рыночной экономикой, личностью, обществом и государством.

**Как определить фактическое значение факторов качества?** – Ответ на этот вопрос дают процедуры *аккредитации и аттестации* образовательных учреждений, которые находятся в компетенции Кабинета Министров Республики Узбекистан (первый уровень управления системой образования).

### 3.3.2. Аккредитация и аттестация образовательных учреждений

---

**Аккредитация образовательных учреждений** — это система мер по его оценке и признанию, а также признанию предлагаемых им программ подготовки по содержанию, полноте, уровню преподавания и его качества.

---

В развитых странах акт аккредитации образовательного учреждения и его программ является *выражением доверия* к нему системы образования и широкой общественности, которым оно служит.

Аккредитация может быть добровольной неправительственной (США) и обязательной правительственной (страны Западной Европы). В том и другом случае аккредитующие организации устанавливают критерии признания, организуют проверку на местах, с целью установления соответствия образовательного учреждения этим критериям, и принимают решения о предоставлении статуса аккредитованного: *образовательному учреждению и его программам подготовки.*

Что же дает статус аккредитованного образовательного учреждения? Следует ли стремиться к нему?

Во-первых, данный статус позволяет решить ряд финансовых проблем. Так, например, в США Федеральные бюджетные агентства рассматривают аккредитацию как основание для принятия решений об оказании финансовой помощи конкретному образовательному учреждению.

При этом комиссии по представлению стипендий студентам и различные филантропические фонды выдают свои гранты, как правило, **аккредитованным образовательным учреждениям или учебным программам.**

Во-вторых, аккредитация образовательного учреждения оказывает существенное влияние на действия субъектов образовательного процесса: **администрации, профессорско-преподавательского состава и обучающихся.** В

США администрация колледжей и университетов учитывает аккредитационные решения при оценке **академических достижений преподавателей** и определении их вознаграждения, т.е. обеспечивает *моральное и материальное поощрение, адекватное результатам их труда*. Аккредитационные решения полезны для администрации и **профессорско-преподавательского состава** при разработке целей и задач образовательного учреждения, учебных программ. Что касается потенциальных студентов, то им аккредитационные решения нужны для выбора колледжа или университета, которые отвечают, по крайней мере, минимальным требованиям качества образования.

В-третьих, аккредитационные решения являются своеобразным “мостом” между работодателями и будущими работниками. Работодатели при оценке документов об образовании потенциальных работников в своем выборе, как правило, полагаются на аккредитационный статус соответствующих образовательных учреждений и их учебных программ. В то же время школьные консультанты по профориентации аккредитационный статус используют как важный фактор, рекомендуя будущим студентам конкретные образовательные учреждения и учебные программы.

Наконец, аккредитационный процесс необходим образовательным учреждениям в плане поддержания ими высоких требований **образовательных стандартов и улучшения качества образования**.

Процесс аккредитации начинается с *самооценки (самоаттестации)* образовательным учреждением своего состояния и деятельности, своих программ подготовки с тем, чтобы всесторонне оценить достигнутый прогресс и его соответствие ранее поставленным целям. При самоаттестации объективно исследуются интересы широкого круга участников: **обучающихся, преподавательских кадров, администрации, союза бывших студентов, попечительского совета, а в ряде случаев, местной общины**. Результаты данного исследования, в том числе и **по препода-**

**давательским кадрам** на основе их самооценки, рассматриваются аккредитационной комиссией и служат основой для оценки образовательного учреждения в целом. Аккредитационная комиссия проводит, как правило, еще **внешнюю аттестацию преподавательских кадров**, сравнивая ее результаты с результатами самооценки. Внешняя аттестация проводится инспекторской группой, входящей в аккредитационную комиссию и состоящей из профессиональных работников системы образования (преподавателей и администраторов).

Внешняя аттестация и самооценка образовательных учреждений, в том числе и **преподавательских кадров**, проводится практически во всех развитых странах. Обе аттестации, имея свои преимущества и недостатки, дополняют друг друга и дают более полное представление об образовательном учреждении.

Внешняя аттестация гарантирует независимую проверку образовательного учреждения относительно реализации государственных образовательных стандартов. Она позволяет увидеть весь спектр проблем учебно-воспитательного процесса и открыть более широкие перспективы на возможные изменения в нем в лучшую сторону.

При самооценке нет необходимости прерывать нормальный ход работы образовательного учреждения. Самооценка делает основной упор на **профессионализм преподавателей** и оказывает на них меньшее психологическое воздействие по сравнению с внешней аттестацией.

К тому же самооценка может быть более или менее постоянным процессом и распространяться на любые виды деятельности образовательного учреждения. Однако самооценка не гарантирует того, что оценка деятельности образовательного учреждения и его преподавательского состава производится объективно. Важное место в аттестации и самооценке образовательного учреждения и **преподавательского состава** занимают *опросы обучающихся и их родителей*. Тем более, что первые являются непосредственными *потребителями образовательных услуг*.

В развитых странах внешняя аттестация и самооценка имеют различную временную и функциональную связь друг с другом. Они, согласно классификации норвежского просветителя Тронда Алвика, могут проводиться *параллельно, последовательно и совместно*.

*При параллельной* аттестации и самооценки внешний орган и образовательное учреждение дают собственные оценки. В конце проверки они обмениваются результатами и сравнивают их.

В случае *последовательной* аттестации и самооценки сначала образовательное учреждение определяет оценки собственной деятельности, а затем внешний орган использует их как основу для своего контроля.

При *совместной* аттестации и самооценки обе стороны договариваются о процессе оценивания. При этом учитывают различные интересы и одновременно принимают во внимание все точки зрения.

В настоящее время большинство развитых стран стремится к последовательному или совместному проведению аттестации и самооценки, придавая особое значение опросу обучающихся и их родителей.

Как видно из вышеизложенного, в развитых странах в процессе аккредитации образовательного учреждения значительная роль отводится **самоаттестации и внешней аттестации**.

В Узбекистане государственной аккредитации образовательного учреждения предшествует **государственная аттестация**, проводимая *Управлением контроля качества подготовки кадров, аттестации педагогических кадров и образовательных учреждений* в составе Государственного центра тестирования при Кабинете Министров. В случае, если образовательное учреждение организовано Постановлением Кабинета Министров, то оно считается аккредитованным до прохождения аттестации.

**Государственная аттестация** системы непрерывного образования осуществляется в соответствии с законами Рес-

публики Узбекистан “Об образовании” и “О Национальной программе по подготовке кадров”. Она охватывает:

– *образовательные учреждения*, устанавливая соответствие результатов их учебной, методической, научной и воспитательной деятельности требованиям законов Республики Узбекистан, государственных образовательных стандартов и других нормативных документов;

– *руководителей образовательных учреждений* с целью объективной оценки их профессиональных качеств и результатов выполнения ими задач Национальной программы по подготовке кадров (реализация государственных образовательных стандартов, совершенствование духовно-просветительской работы, развитие интеграции образования, науки и производства и др.);

– *педагогические кадры* системы непрерывного образования, с целью объективной оценки их профессиональных качеств конечных результатов учебно-воспитательной и научно-исследовательской деятельности.

Государственная аттестация осуществляется не менее одного раза в 5 лет.

Недостатком отечественной модели аккредитации образовательного учреждения является отсутствие его самоаттестации, которая представляет собой своего рода **самодиагностику**. В развитых странах по результатам этой процедуры составляют и реализуют **ежегодные планы развития** образовательного учреждения, что целесообразно и для системы непрерывного образования Республики Узбекистан.

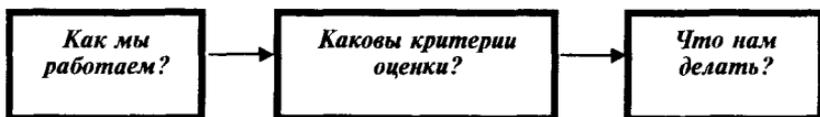
#### 3.3.3. Содержание внешней аттестации и самоаттестации

В конкурентной сфере образования производители (преподаватели и сотрудники образовательного учреждения, его руководство, органы управления образованием) и потребители образовательных услуг (обучающиеся и их родители, заказчики кадров) постоянно задаются следующими вопросами:

- Насколько успешно учатся обучающиеся?
- Насколько эффективно работает образовательное учреждение?
- Насколько хорошо осуществляется руководство образовательным учреждением?
- Какие самые сильные стороны образовательного учреждения?
- В каких направлениях предстоит поработать?

Через призму этих вопросов рассматривается и проводится процесс аттестации и самооаттестации образовательного учреждения, в том числе и его преподавательских кадров.

Внешняя аттестация и самооаттестация образовательного учреждения охватывает одни и те же аспекты его деятельности. Для их оценки в том и другом случае используются одни и те же показатели эффективности обучения. Однако при этом преследуются различные цели. Так, при внешней аттестации дается оценка деятельности образовательного учреждения в **национальном масштабе** с позиции выполнения образовательных стандартов и др. Самоаттестация направлена на обеспечение **хорошего качества обучения**. Ее суть заключается в ответе на три основных вопроса:



Это делается с помощью показателей эффективности обучения и дополнительных показателей, связанных с мнением обучаемых и их родителей, преподавателей, а также с результатами экзаменов.

Что же относится к показателям эффективности обучения? – **Это факторы, влияющие на качество обучения (см.3.2.1) и контролируемые определенным образом образовательным учреждением.**

Вся совокупность показателей эффективности обучения разбивается на семь ключевых разделов (областей), связанных с основными функциональными аспектами деятельности образовательного учреждения, а именно:

- 1. Образовательная программа.**
- 2. Достижения.**
- 3. Учеба и преподавание.**
- 4. Помощь обучающимся.**
- 5. Принципы и ценности.**
- 6. Ресурсы.**
- 7. Управление, руководство и обеспечение качества.**

В каждом ключевом разделе содержится ряд однотипных показателей эффективности обучения. Например, в ключевом разделе *3. Учеба и преподавание* к ним относятся:

- 3.1. Качество процесса обучения.**
- 3.2. Качество учебы и мотивация обучающихся.**
- 3.3. Удовлетворение нужд обучающихся.**
- 3.4. Оценка знаний как часть процесса обучения.**
- 3.5. Связь с родителями.**

Далее каждый показатель эффективности имеет несколько тем (вопросов). Например, показатель эффективности *Качество процесса обучения* включает следующие темы (вопросы):

- диапазон и адекватность подходов обучения, включая использование домашней работы;
- ясность и целенаправленность наглядности обучения и объяснений преподавателя;
- качество диалога (преподаватель – обучающийся).

Такой подход к оценке показателей эффективности позволяет быстро определить области деятельности образовательного учреждения, в которых преобладают в основном сильные стороны, или те, которые вызывают беспокойство. Кроме того, можно оценить другие области деятельности образовательного учреждения, не охваченные обычным циклом проверки или связанные с национальными и местными особенностями.

**Резюме.** *Качество в сфере высшего образования является многомерной концепцией, охватывающей все его функции и виды деятельности: учебные и академические программы, научные исследования и стипендии, укомплектование кадрами, обучающихся, здания, материально-техническую базу и оборудование, работу на благо общества. При решении проблемы качества нужно управлять всей совокупностью факторов, влияющих на него, в их взаимосвязи и взаимодействии, т.е. необходимо использовать системный подход.*

*В управлении качеством обучения и подготовки кадров существенную роль играют аккредитация и аттестация образовательного учреждения и его образовательно-профессиональных программ. В развитых странах акт аккредитации образовательного учреждения и его программ является выражением доверия к нему системы образования и широкой общественности, которым оно служит.*

#### 3.3.4. Система тотального управления качеством

---

**Главная цель профессионального образования – обеспечение выпуска конкурентоспособных специалистов и оказание конкурентоспособных услуг.**

---

Сегодня волнуют общество и ждут своего решения следующие вопросы:

- *Какова общая модель применения технологий управления качеством в высшем образовании?*
- *Как задействовать апробированные в промышленности методы управления качеством для определения лучшей системы организации высшего образования?*
- *Как можно применить известные принципы управления качеством для улучшения процесса общения между преподавателем и студентами?*

В настоящее время известна система **тотального управления качеством -Total Quality Management – TQM,**

в концепции которой следует особо выделить следующие моменты:

– *TQM – массовое движение*, когда каждый сотрудник высшего учебного заведения должен участвовать в достижении высокого качества образования;

– *каждый сотрудник, каждая кафедра, каждый вуз должны иметь своих «внешних и внутренних заказчиков и поставщиков»*. Управлять качеством необходимо для обеспечения «заказчика» конкурентоспособными специалистами и оказания конкурентоспособных образовательных услуг;

– *вуз не может эффективно развиваться только на усилиях руководства или нескольких высокопроизводительных сотрудников, поэтому каждый сотрудник вуза должен быть вовлечен в совершенствование образовательного процесса и удовлетворение требований «заказчика»*. Все сотрудники, все кафедры, все подразделения вуза, все вузы должны выполнять две функции – свою ежедневную работу в соответствии со стандартным процессом и работу по совершенствованию этого процесса. Традиционное разделение труда, когда одни сотрудники выполняют ежедневную работу «на конвейере», а другие занимаются совершенствованием процесса в настоящее время малоперспективно;

– *каждый выпускник-специалист и каждая услуга являются результатом определенного технологического процесса, поэтому повысить эффективность качества означает совершенствование процесса*. Наиболее эффективно творческие возможности каждого сотрудника можно использовать при коллективной организации работы, значит TQM требует умения работать в коллективе;

– *самым важным аспектом успешной стратегии внедрения TQM является вовлечение в этот процесс ректора*. Для этого имеется два фактора: первый – это создание интереса к новой технологии (в большей степени оно осуществляется вне вуза – семинары, общение с другими ректорами, личный опыт); второй, более важный, – опа-

сения или кризис, связанный с возрастанием цен на коммунальные услуги, усилением конкуренции на рынке образовательных услуг, отсутствием целевого распределения выпускников, уменьшением заинтересованности сотрудников и др.;

– *критическим фактором успеха внедрения TQM в вузе является организованное обучение: по принципу «домино» — от ректора до студента.* Учиться надо на успехах и на неудачах — собственных, своих конкурентов, заказчиков, поставщиков. Обучение сотрудников вуза должно быть систематическим и непрерывным с разными интервалами для разных процессов. В вузе это — учебный час, день, неделя, семестр, год, пять лет;

– *требования к качеству самого процесса, к его результатам не всегда очевидны «заказчику», поэтому необходимо стремиться к удовлетворению скрытых потребностей «покупателя».* При этом результаты деятельности вуза должны соответствовать государственным образовательным стандартам;

– *оперативное совершенствование образовательного процесса должно ориентироваться на поиски и устранение слабых мест, недостатков в процессе, а долгосрочное — опираться на широкое исследование новых идей, анализ качественных данных и интуицию руководителей;*

– *TQM не является строгой наукой.* Не существует также единственно правильного способа внедрения TQM, оно должно соответствовать культуре и истории развития каждого вуза, возможностям и перспективам развития современных компьютерных технологий, используемых в вузе.

**В университетах США и Франции** проблемы тотального управления качеством рассматриваются в трех плоскостях:

– *преподавание TQM как самостоятельной учебной дисциплины в вузовской и послевузовской подготовке кадров, в том числе по инженерным направлениям (многие вузы*

ввели эту дисциплину в качестве обязательной для всех студентов инженерных специальностей);

– организация преподавания других дисциплин с использованием принципов и методов TQM;

– организация управления вузом на основе идей TQM.

Знакомство с TQM начинается с рассмотрения эволюции понятия качества по четырем направлениям концепции качества:

– соответствие стандарту;

– соответствие применению;

– соответствие стоимости;

– соответствие скрытым потребностям.

В сфере образования (в явном или скрытом виде) присутствуют все атрибуты концепции качества. Большая часть вузов республики придерживается первого требования концепции – главное, чтобы знания выпускника вуза соответствовали государственным образовательным стандартам. В этой позиции два недостатка: первый – ложное представление, что высокого качества можно достичь путем жесткого контроля, инспекции, т.к. в этом случае неизбежны столкновения интересов между теми, кто обучает студентов и теми, кто инспектирует качество подготовки; второй – пренебрежение потребностями образовательного рынка (стандарты не успевают за требованиями «покупателей»).

Для образовательного рынка Узбекистана характерна концепция «соответствие скрытым потребностям», так как многие потребители кадров все еще выдвигают достаточно примитивные требования к качеству специалистов, но в целом система высшего образования республики делает уверенные шаги по ориентации на современную концепцию качества, опирающуюся на «соответствие стоимости».

В целом адаптация принципов и методов TQM к сфере образовательных услуг позволяет выделить следующие виды деятельности.

#### **1. Планирование качества:**

### **Глава 3. Управление высшим образованием**

---

– *определение потребителей продукции и услуг вуза (абитуриенты, студенты, преподаватели, родители, предприниматели, предприятие, регион, общество);*

- *выяснение потребности потребителей;*
- *разработка характеристики продукции или услуг;*
- *доводка планов до исполнителей.*

#### **2. Установление связей качества:**

– *иницирование видов деятельности для объединения усилий сотрудников;*

– *разработка средств обеспечения образовательного процесса;*

- *формирование коллектива преподавателей;*
- *формирование коллектива обучающихся;*
- *организация образовательного процесса в соответствии со стандартной схемой;*
- *разработка показателей качества.*

#### **3. Контроль за качеством:**

- *обеспечение измерений показателей качества;*
- *обеспечение анализа показателей качества;*
- *корректировка процесса в соответствии с заданным стандартом;*

– *импульс для тактического или стратегического совершенствования стандартного процесса.*

#### **4. Улучшение качества:**

– *создание инфраструктуры для непрерывного совершенствования процесса;*

– *выявление главных причин дефекта в образовательном процессе;*

– *создание бригады для реализации каждой инициативы по улучшению образовательного процесса;*

- *обеспечение мотивации рабочих групп;*
- *установление контроля над достижением целей;*
- *обеспечение непрерывного обучения рабочих групп.*

Однако надо иметь в виду, что чрезмерное увлечение статистическим контролем за качеством и технологией тактического усовершенствования процесса может нару-

шить баланс между **творчеством и «заорганизованностью»**, поэтому надо чувствовать ситуацию, при которой следует вводить радикальные изменения в образовательный процесс.

**Внутренним контуром** системы управления качеством должен быть статистический контроль над процессом, измерение и сопоставление со стандартом показателей качества и управление процессом.

**Вторым контуром** управления тактической подсистемой является подсистема оперативного совершенствования образовательной технологии. Если стандартные корректировки процесса не устраняют выпуск «бракованной продукции», в системе TQM применяют процедуру реактивного усовершенствования. Для чего необходимо:

- *выбрать тему работ по усовершенствованию;*
- *собрать и проанализировать информацию;*
- *выявить главную причину встречающегося дефекта;*
- *спланировать и внедрить решение в образовательный процесс, т.е. предотвратить возможность повторного появления главной причины обнаруженного дефекта;*
- *оценить эффект нововведения, т. е. убедиться путем наблюдения за показателями качества, что решение дало желаемый эффект;*
- *придать нововведению статус стандартного подпроцесса, т. е. заменить часть ранее существовавшего процесса на новый;*
- *провести анализ выполненной работы по усовершенствованию с целью недопущения выявленных ошибок при решении очередной проблемы.*

В области качества образования выделяют три его составляющие:

- *качество содержания образования (качество знаний, качество способов решения задач);*
- *качество методов обучения и воспитания (качество организации познавательной деятельности, качество мотивации познавательной деятельности, качество контроля*

над осуществлением учебной деятельности, качество контроля за результатом учебной деятельности);

– *качество образованности личности* (качество усвоения знаний, качество умений и навыков, качество усвоения нравственных норм).

Для обоснования структуры средств информатизации образовательного процесса рассмотрим **показатели качества образованности личности**. Выпускники вуза хотят (об этом свидетельствуют социологические опросы выпускников, беседы с руководителями предприятий и организаций, анализ общих тенденций развития образования):

– *получить знания в области технических, физико-математических, гуманитарных или социальных наук;*

– *уметь применять полученные знания;*

– *обладать навыками общения и лидерства, деловыми навыками;*

– *получить хорошую работу и обладать умением приспособиться к новой работе;*

– *получить образование бесплатно или по низкой цене.*

В соответствии с этими потребностями в вузах принята следующая многоуровневая схема показателей качества образованности личности:

– *оценка знаний учебных дисциплин;*

– *уровень системной компетентности* (умение корректировать и улучшать системы, умение вести мониторинг и коррекцию деятельности, понимание взаимосвязи социальных, органических и технических систем);

– *уровень компетенции и распределения ресурсов* (умение распределять: время, деньги, материалы, пространство, кадры);

– *уровень технологической компетенции* (умение выбирать оборудование и инструменты, осуществлять технический уход и диагностику, применять технологии для выполнения конкретных задач);

– *уровень компетентности в работе с информацией* (умение приобретать и оценивать знания, использовать компьютерные системы, организовать и поддерживать файлы, интерпретировать и передавать информацию);

– *оценка базовых навыков* (умение писать, читать, говорить, слушать);

– *оценка качества личности* (личная ответственность, самоуправление, коммуникабельность, самоуважение);

– *оценка мыслительных навыков* (умение творчески мыслить, принимать решения, предвидеть, умение учиться);

– *оценка навыков мыслительного общения* (умение работать в командах, обучать других, вести переговоры, лидировать).

Для каждой компоненты качества используется два количественных измерения – оценки в диапазоне от 0 до 5 и показатель класса (рейтинг). Очевидно, что ни одна учебная дисциплина не в состоянии перекрыть весь диапазон качества. Каждая учебная дисциплина, каждый модуль, каждая лабораторная работа или деловая игра могут быть ориентированы на достижение только части показателей качества. Поэтому разработчик соответствующего учебного модуля должен планировать компоненты качества, которые могут быть приобретены при работе с этим модулем, и способы вычисления (определения) показателей качества. Переход к TQM требует качественного изменения отношения преподаватель-студент. Например, студент как потребитель будет ожидать от педагога, что он:

– *будет уважительно относиться к нему;*

– *будет честен и равен;*

– *предоставит в его распоряжение план и программу курса, требования к экзаменам, рейтинговую шкалу;*

### *Глава 3. Управление высшим образованием*

---

- будет регулярно посещать занятия, компенсировать их пропуск;*
- составит удобное расписание;*
- быстро возвратит экзаменационные и домашние работы;*
- обеспечит современным материалом, постоянно совершенствуя курс и объяснит его цели и задачи;*
- будет заинтересованно относиться к студентам;*
- своевременно начинать и заканчивать занятия.*

С другой стороны, преподаватель ждет от студента, что он будет:

- уважительно относиться к нему;*
- вовремя сдавать аккуратно оформленную работу;*
- регулярно посещать занятия;*
- готовиться к занятиям;*
- активно участвовать в дискуссиях в ходе занятий;*
- проявит интерес к предмету, осознавая связь курса с другими дисциплинами;*
- советовать как улучшить курс;*
- совершенствовать свою работу;*
- пунктуален.*

Только при выполнении всего перечисленного комплекса взаимных требований тандема преподаватель-студент можно говорить о соответствии этих отношений параметрам качества.

Внедрение концепции качества, принципов и механизмов тотального управления качеством в рамках системы государственного и общественного контроля за качеством подготовки кадров для системы образования, позволяет обеспечить высокий уровень подготовки кадров, создать конкурентную среду при их отборе на рынке образовательных услуг.

**Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Назовите основные задачи высшего образования.
2. Какие задачи решают университет, академия и институт?
3. Какие уровни управления высшим образованием Вы знаете и что на них решается?
4. Какие системы управления Вы знаете, в чем их сущность?
5. Назовите характерные признаки, преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной систем управления.
6. Какие компоненты включает Национальная модель подготовки кадров?
7. Назовите функции компонент Национальной модели подготовки кадров: личности, государства и общества, непрерывного образования, науки, производства.
8. Что такое государственный образовательный стандарт?
9. Какие основные принципы разработки ГОС Вы знаете?
10. Что такое гуманизация и гуманитаризация образования?
11. Что такое фундаментализация образования?
12. Что такое преемственность и непрерывность образования?
13. В чем заключается опережающая подготовка кадров?
14. За счет чего обеспечивается мобильность образовательно-профессиональных программ?
15. За счет чего обеспечивается академическая мобильность студентов?
16. На решение каких задач направлено самообразование?
17. Какие уровни контроля качества подготовки кадров Вы знаете?

18. В чем заключаются организационно-управленческие функции ГОС?

19. Посредством чего личность, государство, рынок труда управляют образованием?

20. Какие группы факторов влияют на качество обучения и профессиональной подготовки кадров?

21. Что такое аккредитация образовательного учреждения?

22. Что такое аттестация и самоаттестация образовательного учреждения?

23. Как проводятся во времени аттестация и самоаттестация в развитых странах?

24. Кем и как проводится аттестация в Республике Узбекистан?

25. Назовите основные моменты системы тотального управления качеством (TQM).

26. Какие виды деятельности выполняются при использовании TQM в сфере образовательных услуг?

27. Что входит в понятие «качество образованности личности» согласно концепции качества.

28. Как должны складываться отношения между педагогом и студентом согласно TQM?

## ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ

### 4.1. Принципы руководства

#### 4.1.1. Принципы и стили управления

---

**Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, обучения, воспитания, мотивации и контроля, если нет эффективного управления.**

---

Чтобы управление вузом было эффективным, оно должно учитывать интересы всех участников учебно-воспитательного процесса: *студентов, профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного и административного персонала и др.* Такое многообразие участников естественно требует выбора соответствующего принципа управления ими.

В развитых странах широко используются восемь основных принципов управления образованием, представленные в таблице 4.01. Из них 1...4-й принципы ориентированы **на выполнение задания** — подготовку квалифицированных кадров в соответствии с требованиями заказчиков (рынка труда, науки, сферы обслуживания, медицины и т.д.). Следующие четыре принципа ориентированы **на исполнителей** процесса подготовки кадров: профессорско-преподавательский состав, учебно-вспомогательный и административный персонал и др.

Основные принципы управления образованием [20]

№	Ориентация на выполнение задания	№	Ориентация на исполнителей
1	Творческий подход к разрешению проблемы (использование всех возможностей мышления для того, чтобы приспособиться к переменам)	5	Сотрудничество членов команды и коммуникация
2	Систематическое планирование для достижения качественных результатов (разработка политики – планирование – реализация – мониторинг)	6	Ориентация на заказчика (обеспечение услуг по выполнению требований заказчика, заинтересованных лиц)
3	Стиль руководства в зависимости от ситуации (усиление способности адаптироваться к ситуации и подчиненным)	7	Положительное мышление, благоприятная атмосфера и взаимоотношения (умение ценить и уважать коллег)
4	Хорошее взаимопонимание и одинаковое отношение к идеалам (четкие ожидания, конструктивная обратная связь)	8	Передавать полномочия и способствовать профессиональному росту сотрудников (передача полномочий и создание условий для профессионального роста)

**Принцип творческого подхода** применяется, как правило, при управлении учебно-воспитательным процессом. Необходимость его применения в данном случае диктуется следующими условиями:

- во-первых, *многообразием видов учебной деятельности*: лекции, лабораторные и практические занятия, семинары, коллоквиумы, самообразование, квалификационные практики, курсовые проекты (работы) и т.д., которые решают различные цели и задачи;

- во-вторых, *разнообразием преподаваемых дисциплин и курсов* по их целям и задачам, структуре и содержанию;

- в-третьих, *индивидуальностью обучаемых личностей*.

Чтобы учесть указанные особенности, необходимо максимально использовать все возможности мышления как обучающихся, так и преподавателей. Это позволяет адаптироваться к различным элементам и условиям проведения учебно-воспитательного процесса.

**Принцип систематического планирования деятельности** широко применяется как в различных подразделениях образовательного учреждения, так и при реализации

## **Глава 4. Управление высшим учебным заведением**

учебно-воспитательного процесса. Он предусматривает разработку рациональных планов деятельности, организацию их выполнения и оценку полученных результатов. При управлении учебно-воспитательным процессом этот принцип является как бы инструментом принципа творческого подхода. Преподаватель, подходя творчески к выполнению того или иного вида учебной деятельности, должен *спланировать* свои действия и действия обучающихся, *реализовать их* на высоком уровне, *проконтролировать* и *оценить* результаты, *сделать выводы* по коррекции своей и студенческой деятельности, если в этом есть необходимость.

**Принцип гибкости стиля руководства** используют многие руководители, работающие в условиях частого изменения ситуации, что характерно для управления учебно-воспитательным процессом. Как отмечалось выше, – это многообразие видов учебной деятельности, разнообразие дисциплин и курсов, индивидуальные свойства личности. К этому следует добавить также частую смену управляемых коллективов в результате обучения одним и тем же преподавателем различных групп или подгрупп, причем нередко на различных курсах или факультетах, по нескольким направлениям или специальностям. В этих условиях преподаватель *каждый раз должен выбирать не только соответствующий стиль руководства, но и методы обучения и воспитания.*

**Принцип взаимопонимания и единомыслия** определяет идеологию управления. Этот принцип особенно важно использовать при управлении учебно-воспитательным процессом. В данном случае у преподавателей и студентов должно быть *единомыслие* в понимании значимости:

- *общественных и личностных ценностей;*
- *направления или специальности в развитии экономики страны;*
- *курса или дисциплины в формировании личности в профессиональном и духовном плане;*
- *целей и задач курса или дисциплины.*

**Уровень взаимопонимания и единомыслия** определяет партнерские отношения и является конструктивной обратной связью в учебно-воспитательном процессе.

**Принцип сотрудничества команды** (группы, коллектива) используется, как правило, при управлении кафедрами, лабораториями, факультетами, научными и другими подразделениями вуза, а также ректоратом. Этот принцип предполагает применение различного рода активных групповых методов (“мозговой штурм” и др.), характерной особенностью которых является наличие отношений *равенства партнеров и свободное независимое высказывание мнений*. В данном случае руководитель в какой-то мере напоминает дирижера.

**Принцип ориентации на заказчика** используют в определенной мере при управлении учебно-воспитательным процессом особенно на старших курсах при специализации кадров в соответствии с требованиями заказчиков. Заказчиками являются также студенты в части дисциплин по выбору. Данный принцип широко применяют в подразделениях вуза, выполняющих различные договорные работы (прикладные НИР, опытно-конструкторские работы и т.д.).

**Принцип положительного мышления и благоприятной атмосферы** используют практически всегда в сочетании с другими принципами управления. Он базируется на умении *ценить и уважать коллег, строить партнерские отношения с обучающимися*.

**Принцип передачи полномочий** используют, как правило, в подразделениях вуза, чтобы способствовать профессиональному росту их сотрудников. Этот принцип применяется также и при управлении учебно-воспитательным процессом в случае реализации метода “перевоспитания” (студент выступает в роли преподавателя).

Выбор рациональной совокупности принципов управления — это лишь основа для достижения успеха. Важнейшим фактором успеха управления является *стиль руководства*.

---

**Главным профессиональным предназначением руководителей является умение работать с людьми.**

---

**Стиль руководства** зависит от того насколько руководитель склонен:

- делиться властью с другими руководителями;
- использовать предприимчивость и инициативу своих подчиненных;
- доверять подчиненным разрабатывать и реализовывать планы действий.

В зависимости от этого возможны четыре стиля поведения руководителя (см. §-1.1.1):

- *автократический*;
- *бюрократический*;
- *демократический*;
- *аристократический*.

В соответствии с теорией Мак Грегора может быть четыре типа руководителей:

- *командир* — дает распоряжение, что делать сотрудникам (автократический стиль);
- *увещатель* — приказывает сотрудникам, приводя причины (бюрократический стиль);
- *консультант* — прислушивается к советам сотрудников до принятия решения или разработки планов (демократический стиль);
- *партнер* — доверяет сотрудникам разрабатывать и реализовывать планы действий (демократический стиль).

**Автократический (или авторитарный) стиль** характеризуется тем, что руководитель проводит в жизнь свои собственные (иногда навязанные кем-то) идеи, планы, рекомендации и т.д., не обсуждая их со своими заместителями и, тем более, с членами коллектива. Нередко точка зрения руководителя базируется на совокупности мнений других, но она получает оформление в его интерпретации. При групповом обсуждении проблемы руководитель утверждает свое мнение как решение, которое рассматривается присутствующими в качестве приказа. Такие руководители часто работают напрямую с исполнителями, минуя их непосредственных руководителей.

При автократическом стиле управления невозможно добиться хороших результатов, если руководитель не доверяет своим подчиненным. Он жестко контролирует и тщательно проверяет их работу, сковывая инициативу последних.

**Бюрократический стиль** в своей основе имеет формальный подход к управлению и реализуется через “номенклатурные колеса”. Этот стиль управления сковывает инициативу и творчество не только исполнителей, но и руководителей посредством различных инструкций, указаний и т.д.

**Демократический стиль** основан на оптимальном соотношении управленческой деятельности руководителя и коллективного самоуправления. Его главной особенностью является активное и осознанное участие исполнителей в обсуждении, принятии и реализации планов действий. Высокая продуктивность достигается за счет *вдохновения и доверия* своим подчиненным со стороны руководителей. Групповая сплоченность, чувство гордости общими успехами, взаимопомощь и взаимопонимание — это основа эффективной работы.

---

**Самый хороший лидер тот, кто дает возможность сказать людям “мы сделали это сами” ( Лао Цзе ).**

---

Как отмечалось выше (см § 1.1.1), нецелесообразно абсолютизировать тот или иной стиль управления. Важно уметь сочетать их в управленческой деятельности в зависимости от конкретных обстоятельств. Например, демократический стиль управления дает хорошие результаты при реализации учебно-воспитательного процесса, автократический — при реализации директивных указаний вышестоящих органов, бюрократический — в вопросах учета и отчетности.

### 4.1.2. Руководитель и власть

---

**Власть — это возможность влиять на поведение других.**

---

**Власть** нужна руководителю в дополнение к служебным полномочиям, так как он зависит от людей в пределах своей цепи команд и вне ее. Это подчеркивает известный исследователь Джон П. Коттер, утверждая, что руководителю нужно развивать власть *“...потому что он всегда зависит от некоторых людей, которые ему не подчинены, и во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов, только потому, что он начальник.”*

Власть, как средство влияния, по классификации Френча и Рэйвена (исследователи в области управления и лидерства) имеет пять основных форм:

**1. Власть, основанная на принуждении, — влияние через страх:** страх потерять работу, понижение по службе, потерять вознаграждение и др. Многие руководители часто прибегают к влиянию через страх и получают положительные результаты, но до определенного предела. Наряду с этим, как правило, получают и отрицательные результаты — *скованность, страх, месть, апатия, отчуждение подчиненных*, которые, по утверждению Фреда Лутанса, *“... приводят к снижению производительности труда, неудовлетворенности работой, обману и ухищрениям со стороны подчиненных”*. В результате “чаша весов” в большинстве случаев склоняется в отрицательную сторону. Высшие учебные заведения, в которых многие и часто прибегают к влиянию через страх, вряд ли смогут на высоком уровне выполнить свою цель — подготовку конкурентоспособных кадров, обладающих высокими духовными, культурными и нравственными качествами.

**2. Власть, основанная на вознаграждении, — влияние через удовлетворение потребностей подчиненных, взаимодействие стимулов и мотивов.** Эта форма власти помога-

ет добиться *активности и исполнительности* со стороны подчиненных. Ее часто используют, например, менеджеры в профессиональном спорте. Данная власть эффективна и при подготовке кадров с высшим образованием. Проблема заключается лишь в том, как найти соответствующие стимулы и мотивы, которые были бы адекватными (по мнению исполнителей, а не руководителей) выполненной работе. При этом нужно учитывать то, что руководители высшего учебного заведения имеют ограниченные ресурсы материального вознаграждения.

---

**Если вы хотите побудить людей хорошо работать, дайте им хорошую работу ( Фредерик Герцберг ).**

---

**3. Экспертная власть — это осознанное подчинение исполнителей воле руководителя,** обладающего, по их мнению, *высокой квалификацией и компетенцией, знаниями и достижениями*. Исполнители верят руководителю, что он, обладая указанными качествами, избирает единственно правильный путь решения проблемы или задачи (власть специалиста). Ярким примером такой власти являются отношения лечащего врача и больных. Экспертная власть характерна и для отношений преподавателя и студентов при реализации учебно-воспитательного процесса. Студенты, веря в то, что их преподаватель обладает высокой квалификацией и компетенцией, большими знаниями и опытом, осознанно подходят к выполнению его рекомендаций, советов, указаний и т.д. при изучении той или иной проблемы.

Следует отметить “подводные камни” экспертной власти.

Во-первых, руководитель (преподаватель, врач и т.д.), опирающийся на свою квалификацию и компетенцию, знания и опыт, постоянно находится в “*состоянии экзамена*” [20]. Каждая, даже незначительная, ошибка или просчет с его стороны грозят потерей доверия к нему как к квалифицированному специалисту.

Во-вторых, подчиненные, привыкающие к стереотипу руководителя-эксперта, невольно перестают проявлять активность при групповом принятии решений.

**4. Эталонная власть (власть примера)** — это влияние, построенное на свойствах личности руководителя, его способностях лидера. В основе данного влияния лежит влечение, уважение, вера и сильные симпатии исполнителей к руководителю, а также желание быть похожим на лидера, подражать ему. Американский исследователь Т.Л. Хадсон отмечает: *“Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть”*. При такой власти часто непопулярные решения руководителя воспринимаются подчиненными с большим пониманием.

Однако не все руководители могут быть такими лидерами от природы. Что делать им? — Следовать следующим советам [20]:

— *всегда помните, что на Вас внимательно смотрит весь коллектив;*

— *развивайте в себе лидерские качества;*

— *постарайтесь избавиться от вредных привычек;*

— *следите за своей речью;*

— *будьте последовательны в своих решениях;*

— *не пренебрегайте своим внешним видом;*

— *старайтесь расположить к себе подчиненных.*

Эти советы особенно важны для руководителей интеллектуальных учреждений какими являются высшие учебные заведения.

**5. Законная (или традиционная) власть основана на традиции подчиняться начальству** потому, что так принято и что это исторически сложившаяся форма отношений. В соответствии с данной формой власти исполнитель реагирует не на человека (экспертная и эталонная власть), а на *должность*. Это очень удобная форма влияния руководителя на подчиненных (если они осознанно следуют указанной традиции), так как она не требует от

## **Глава 4. Управление высшим учебным заведением**

---

него больших затрат усилий: все основано на *субординации* (подчинения младших старшим). Однако с такой “накатанной колеи” трудно свернуть в сторону перемен и новшеств.

Приведенные формы власти – это теоретическая основа, на которой строится практическое руководство высшим учебным заведением, его подразделениями и учебно-воспитательным процессом. Основным критерием выбора формы власти, а чаще их совокупности, является **эффективность руководства подготовкой конкурентоспособных кадров.**

### **4.1.3. Руководитель и время**

---

**Руководитель не властен над временем, но он может его рационально использовать.**

---

Главный вопрос, который всегда стоит перед руководителем любого ранга: **Как эффективно организовать работу и достичь наилучших результатов?** Прежде всего необходимо *рационально распределить свое рабочее время.*

Рабочее время нужно распределять ректору, проректору, руководителям подразделений вуза, декану, заведующему кафедрой, преподавателю и студенту. Студент является руководителем своих действий, связанных:

– с *самообразованием* – самостоятельным приобретением знаний, умений и навыков под руководством преподавателя;

– с *самостоятельной работой* – самостоятельным применением и закреплением, полученных знаний, умений и навыков.

Рабочее время руководителя можно условно разбить на две части:

– *директивное время* – время, затрачиваемое на различные управленческие действия, запланированные вышестоящим руководителем (или руководителями): собра-

ния, совещания, планерки, заседания ученого совета, заседания кафедры и т.д.;

– *субдирективное время* – время, затрачиваемое на разработку и реализацию собственных управляющих действий.

Если директивное время руководителя планирует его начальник, то субдирективное время нужно планировать и использовать самому руководителю. Это важная и в то же время сложная задача. Для ее рационального решения целесообразно использовать следующие практические рекомендации [20]:

1. *План использования времени необходимо составлять исходя из каждой конкретной цели и мероприятий, определенных для ее достижения на различных календарных уровнях: год, квартал, месяц, неделя.*

2. *Определить для себя рабочий ритм года, квартала, месяца, недели, дня и сознательно его внедрять при реализации плана использования времени.*

3. *Составить точный план использования времени по меньшей мере на квартал. Однако планировать бюджет времени нужно не более чем на 60%, чтобы иметь возможность гибко реагировать на незапланированные мероприятия.*

4. *В плане использования времени на неделю уточнить ее конечные цели и определить необходимые работы в порядке их значимости:*

– *работы, обязательные с точки зрения достижения конечных целей;*

– *работы, которые нужно сделать, если на них хватит времени;*

– *работы, которые следовало бы сделать.*

5. *Постоянно изучайте и контролируйте бюджет своего времени. Фиксируйте по определенной схеме содержание, начало и окончание своей работы. Придумывайте и используйте графики, схемы, хронокарты, таблицы и т.п., отражающие вашу работу; вывешивайте их на видном месте или введите в память компьютера.*

*6. Проводите меньше совещаний, заседаний, планерок и т.п., но тщательно готовьте каждое мероприятие.*

---

**Время постоянно идет вперед. Вот почему руководителям необходимо систематически заниматься инвентаризацией “неоправданных поглотителей” рабочего времени.**

---

Чтобы рационально планировать и использовать время, нужно не только применять вышеприведенные рекомендации, но и знать обобщенный опыт отношения ко времени предшествующих поколений. Этот опыт приведен в памятке “Руководитель и время”.

#### **ПАМЯТКА “Руководитель и время”**

1. Научиться организовывать себя и других — значит научиться распоряжаться временем.

2. Все делать вовремя — величайшая ценность в жизни и работе.

3. Как вы обращаетесь со временем, так и оно обращается с вами.

4. Руководитель — это организатор, обязанный продуктивно использовать время и приучить к этому других.

5. То, что не сделано вовремя, требует гораздо больше усилий и времени для своего выполнения.

6. Нужно уметь работать не только тогда, когда времени мало, но и тогда, когда его много.

7. Руководитель не властен над временем, но он может его рационально использовать.

8. За любой промежуток времени можно сделать что-то нужное и полезное.

9. Что можно сделать сейчас и сегодня, лучше не откладывать на потом и на завтра.

10. Высочайшее искусство руководителя — находить время, когда его мало или нет совсем.

11. Самая дорогая плата — это плата за упущенное или потерянное время.

12. Наиболее распространенные преступления — воровство, растрата и убийство времени.

13. Научиться использовать время — значит найти путь к цели.

**Резюме.** *Главным профессиональным предназначением руководителя является умение работать с людьми. Это умение зависит от выбранных принципов и стиля управления, а также от формы власти руководителя, определяющей характер его влияния на поведение других. Важным условием эффективного управления является рациональное планирование и использование времени руководителем.*

### 4.2. Механизмы управления

#### 4.2.1. Убеждение как основа управления

---

**Управление — это работа с людьми, которая невозможна без целенаправленного убеждения.**

---

Современный руководитель, особенно в сфере высшего образования (ректор, проректор, декан, заведующий кафедрой, преподаватель\* и др.), должен уметь пользоваться **механизмом убеждения** для оказания своего влияния на подчиненных с целью достижения поставленных задач. Механизм убеждения позволяет довести до сознания исполнителя, что, *сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит свои собственные потребности*, т.е. исполнитель становится заинтересованным лицом. Об этом образно сказал М. Мескон: «Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю,

---

\* Преподаватель является руководителем обучающихся при реализации учебно-воспитательного процесса.

что надо делать, он “продает” исполнителю то, что нужно делать”. В результате исполнитель будет чувствовать, что идея **чего-либо** принадлежит ему.

Процедура убеждения включает четыре вида воздействия: *информирование, разъяснение, доказательство и опровержение.*

**Информирование** – это сообщение о том, во имя чего исполнитель должен действовать. Необходимость информирования диктуется тем, что исполнитель прежде чем действовать хочет убедиться, **что надо делать и сумеет ли он это сделать.**

---

**Никто не начнет действовать, если считает, что действовать либо не стоит, либо невозможно.**

---

Информирование в процессе убеждения чаще всего реализуется в виде рассказа, который может быть построен двумя путями:

- *индуктивным*, когда идут от отдельных фактов к обобщениям;
- *дедуктивным*, когда идут от общих положений к отдельным фактам.

При индуктивном изложении в начале рассказа, как правило, ставят вопрос, ответом на который является весь последующий рассказ. В этом случае основное сообщение воспринимается более активно. При дедуктивном же изложении все наоборот – вопрос ставится после сообщения главной мысли.

Следует отметить, что при информировании холерика (присущ быстрый темп психической деятельности) целесообразно использовать дедуктивный путь изложения, а флегматика (присущ замедленный темп психической деятельности) – индуктивный.

В работе руководителя любого ранга **разъяснение** занимает такое же важное место, как и информирование. Разъяснение может быть *инструктивное, повествующее и рассуждающее.*

**Инструктивное разъяснение** — это схематичное раскладывание “по полочкам” деятельности исполнителей, побуждаемых к усвоению какой-либо инструкции. В этом случае у слушателей задействована память. Данный вид разъяснения не очень нравится творческим натурам и лицам с художественными наклонностями.

**Повествующее разъяснение** — это изложение в логической последовательности фактов (как в рассказе) в виде живого повествования, которое приводит к вполне определенным выводам. При таком разъяснении руководитель должен умело пользоваться постановкой голоса, мимикой и жестами.

**Рассуждающее разъяснение** — заключается в одновременной постановке руководителем перед исполнителями вопросов “за” и “против”, что заставляет мыслить последних (без принуждения). В этом случае исполнители ощущают свою значимость и причастность к решению той или иной проблемы, задачи. Данный вид разъяснения целесообразно использовать при работе с творческими натурами.

**Доказательство** — это вид воздействия при убеждении, который строится на основе законов логики: тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания. При таком воздействии, как правило, выдвигается какой-либо тезис (мысль или положение), истинность которого надо доказать, и подыскиваются факты, аргументы и (или) доводы для доказательства тезиса. Это воздействие обычно называют демонстрацией.

**Опровержение** — это в логическом плане такой же вид воздействия, как и доказательство. Однако в психологическом плане между ними имеется большая разница. Опровержение, в отличие от доказательства, связано с критикой устоявшихся взглядов и стереотипов поведения людей, с разрушением старых и формированием новых установок, что вызывает яростное сопротивление со стороны оппонентов. Поэтому, чтобы убедить сторонников

*старого* в принятии *нового* нужны очень веские факты, аргументы и (или) доводы.

---

**Оппонент, припертый к стенке, может отказаться от борьбы.**

---

Рассмотренные выше четыре вида воздействия, на которых основано убеждение исполнителей, на практике наполняются соответствующими приемами. Последние определяются в зависимости от обстоятельств и личности исполнителей.

Для эффективного влияния на исполнителей путем убеждения целесообразно воспользоваться следующими рекомендациями [20]:

1. *Постарайтесь точно определить потребности исполнителя и апеллируйте к ним.*

2. *Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе исполнителю.*

3. *Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности. Покажите свое дружеское отношение.*

4. *Дайте возможность сотруднику выговориться.*

5. *Постройте ваш диалог так, чтобы сотрудник был вынужден отвечать вам "да" с самого начала.*

6. *Сделайте так, чтобы сотрудник почувствовал, что идея принадлежит ему.*

7. *Говорите, сообразуясь с интересами сотрудников, а не своими собственными. Подчеркивайте причастность сотрудников к решаемой проблеме, задаче.*

8. *Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: ваши аргументы имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.*

9. *Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.*

К указанным рекомендациям следует добавить, что исполнитель, на которого влияют, должен:

- *рассматривать* влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;
- *считать* достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности;
- *верить*, что его усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

### **4.2.2. Взаимоотношения с подчиненными**

---

**Личное достоинство каждого исполнителя — неприкосновенно для руководителя.**

---

Во взаимоотношениях недопустимо проявление какой-либо небрежности к подчиненному как к личности, ограничение его гражданских прав. **Достоинство** — это признание своей человеческой ценности.

Прочность формальных и неформальных отношений между руководителем и подчиненными зависит от того, насколько члены коллектива **нравственно удовлетворены** совместной трудовой деятельностью. Если они не убеждены в справедливом и корректном отношении к себе, то это негативно сказывается на их взаимоотношениях. В результате руководитель не сможет добиться успеха в своей деятельности, избежать конфликтов и стрессов.

Чтобы взаимоотношения с подчиненными были позитивными, целесообразно любому руководителю, в том числе и в сфере образования, придерживаться рекомендаций на основе мирового опыта управления [20].

1. *Старайтесь быть во всем справедливым.* Вас будут уважать не за то, что вознаграждение было чересчур хорошим, или из-за страха перед наказанием, а за справедливое распределение того и другого.

2. *Относитесь к сотрудникам внимательно.* Проявляйте к ним искренний интерес. Старайтесь узнать о каждом из них как можно больше: об их семьях, увлечении-

ях, проблемах и т.д. Стремитесь помочь и поддержать их в трудную минуту.

3. *В общении с подчиненными избегайте быть лектором.* Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать о себе. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.

4. *Чаще улыбайтесь.* Ваша угрюмость только настораживает и отдаляет окружающих.

5. *Будьте очень осторожны с критикой.* Не наносите подчиненному обиды. Прежде чем критиковать не стесняйтесь сказать ему о своих собственных ошибках. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это деликатно в косвенной форме.

6. *Старайтесь чаще похвалить человека за каждый даже самый скромный успех.* Когда возникает ситуация, при которой вам необходимо указать на ошибки и недочеты подчиненного, постарайтесь начать с похвалы и искреннего признания его достоинств.

7. *Помните, что никто не любит приказного тона.* Пользуйтесь методом задавать вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказы. Например, “Не думаете ли Вы, что так будет лучше?” Вместо — “Сделайте так”.

8. *Почаще ставьте себя на место подчиненного.* Постарайтесь взглянуть на проблемы и задачи с его точки зрения, проявляйте уважение к мыслям и мнениям сотрудников. Делайте так, чтобы подчиненным было приятно выполнять то, что вы хотите.

9. *Выступайте в роли наставника по отношению к своим подчиненным.* Развивайте их способности и обсуждайте с ними сложные вопросы.

10. *Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий.* Используйте двухстороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

### 4.2.3. Мотивация

---

**Эффективность деятельности зависит от силы мотивации. Закон Йеркса – Додсона.**

---

**Мотивация** – это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение определенных целей. Как отмечается в работе [66], **стимулирование** призвано возбуждать экономический, познавательный и нравственный интерес у людей к труду, выступать как фактор их материального обеспечения и “гуманизации” самих себя и своих отношений в деловом социуме.

На рис. 4.01 приведена структура мотивации. Мотивы могут быть *внутренние, внешние и эмоциональный настрой коллектива.*

К **внутренним мотивам** относятся *самовыражение, самодисциплина и самоуправление.*

**Внешние мотивы** – это:

- *материальное поощрение* (повышение категории, персональные надбавки, премии и т.п.);
- *служебное продвижение в должности;*
- *моральное поощрение* (объявление благодарности, награды и т.п.);
- *принудительные меры* (систематический контроль, наказание в соответствии с трудовым законодательством).

**Эмоциональный настрой коллектива** определяют:

- *гласность и информированность;*
- *четкое, обоснованное распределение обязанностей;*
- *ясное понимание цели всеми членами коллектива;*
- *участие всех в планировании;*
- *понимание, что лучший труд будет всегда поощрен;*
- *четкая организация и управление со стороны руководителей и т.п.*

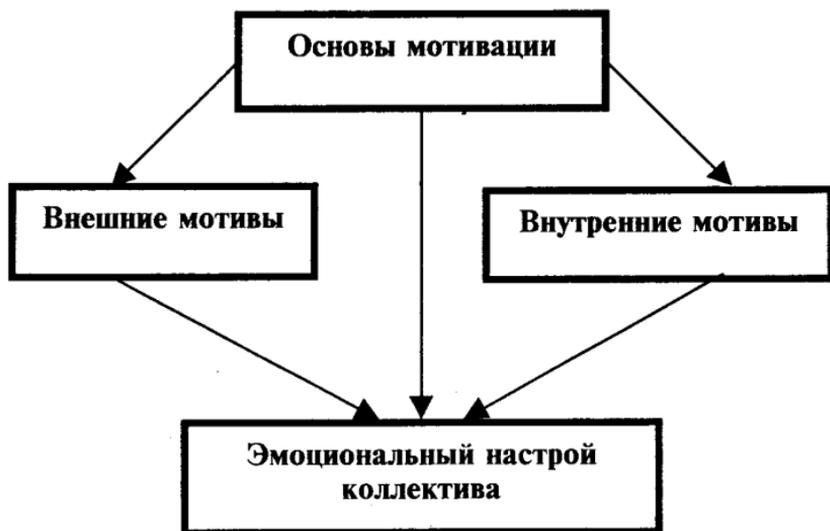


Рис. 4.01. Структура мотивации

Мотивация — это весьма сложный процесс, так как он зависит от множества разнообразных факторов: *психологических, нравственных, экономических, социальных и др.* Кроме того, каждому человеку свойственна собственная *мотивационная структура*. Поэтому нет единого механизма стимулирования человека к активному действию.

Однако есть установленные опытом некоторые общие закономерности, определяющие поступки людей. Каждый руководитель должен знать эти закономерности и разумно использовать их в своей управленческой деятельности.

Управленческая деятельность начинается с планирования действий и создания условий для их выполнения. В этом плане для руководителя полезны следующие рекомендации, связанные с мотивацией.

1. *Цели и возможности организации должны быть соразмерными.*
2. *К конечным результатам ведут только ясные цели.*

3. Действия должны быть осмысленными.

4. Четкое определение функциональных обязанностей и прав, нормирование и регламентация труда внутри коллектива.

5. Создание в коллективе интеллектуальной атмосферы, условий для самовыражения и самореализации каждого, хороших условий труда, удовлетворенности работой.

6. Старательно и качественно работающего сотрудника не следует без материальной компенсации загружать дополнительной работой, которую не выполнил другой. Это у первого убьет желание работать быстро и качественно, а у второго разовьет иждивенческие настроения.

7. Не следуйте принципу: "Инициатива наказуема".

Организуя работу исполнителей, руководитель должен показать их значимость, а именно:

– исполнитель должен почувствовать, что он нужен, его идеи и предложения будут востребованы;

– результаты труда не должны быть обезличены, так как многие люди хотят доказать свою значимость и готовы отвечать за результаты своего труда.

Чтобы добиться высоких результатов труда своих подчиненных, руководитель должен придерживаться следующих рекомендаций по мотивации:

– создавать условия для постоянного повышения квалификации исполнителей, изучения отечественного и международного опыта, участия в конференциях и семинарах;

– обеспечивать получение новых знаний исполнителями в процессе работы.

Наконец, руководитель должен активно использовать прямое стимулирование труда – это:

– признание заслуг исполнителей в виде материального и морального поощрения;

– поощрение инициативы. Если же предложение какого-либо сотрудника вам кажется неконструктивным, то похвалите его. В противном случае он перестанет что-то вообще предлагать.

Мотивация предусматривает и принудительные меры, среди которых результативным является систематический контроль.

#### 4.2.4. Контроль

---

**Контроль — это важнейший механизм управления, необходимый для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.**

---

**Систематический контроль** — это своего рода “обратная связь” в системе “руководитель — коллектив”. Он, как и обратная связь в системах автоматического управления, должен своевременно обнаружить отклонения в работе коллектива в целом или его отдельных членов при решении конкретной цели. Далее руководитель, сравнивая фактическое состояние деятельности с планируемым (“устройством сравнения”), принимает соответствующие управляющие действия. Это чисто “механическое” представление функции контроля. В действительности контроль определяет не только *отклонения в деятельности, но и причину этих отклонений, пути их устранения.*

Чтобы контроль мог выполнять указанные функции, он должен отвечать следующим требованиям.

1. **Стратегическая направленность** — это отражение приоритетов и целей организации или ее подразделений, а также поддержание их. Нецелесообразно вести контроль по мелочам.

2. **Ориентация на результаты** — это решение подлинных целей и задач, стоящих перед организацией.

3. **Соответствие предмету контроля** — это объективное измерение и оценка действительно важных показателей работы организации.

4. **Своевременность контроля** — это определение эффективного с точки зрения результативности временного интервала проверки деятельности организации.

5. **Гибкость контроля** — это приспособление к происходящим важным изменениям в деятельности организации.

6. **Простота контроля** — это понимание его сущности проверяющими и проверяемыми.

Систематический контроль в вузе должен охватывать такие виды его деятельности, как *учебно-воспитательный процесс, научно-методическая и научно-исследовательская работа* профессорско-преподавательского состава. Особенностью контроля учебно-воспитательного процесса является его планирование и учебно-методическое обеспечение. Подробно этот вопрос рассматривается в §5.

В развитых странах в управлении вузом важное место занимает **самоконтроль (или самооценка)**, проводимый в рамках самоаттестации (см. §-3.3.2). Это *добровольная* “обратная связь” по различным аспектам деятельности вуза. Она является многоканальной и включает как производителей (научно-педагогические и педагогические кадры), так и потребителей (обучающиеся, их родители, заказчики кадров) образовательных услуг.

**Резюме.** *Действенными механизмами управления являются убеждение, мотивация и контроль. Механизм убеждения помогает руководителю сделать исполнителя заинтересованным лицом при решении той или иной задачи. Эффективность деятельности последнего зависит от силы мотивации, определяемой внутренними и внешними мотивами, эмоциональным настроением коллектива. Контроль позволяет руководителю своевременно обнаружить отклонения в деятельности исполнителя (или коллектива) и принять соответствующие управленческие решения. “Смазкой” для указанных механизмов управления является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными.*

### 4.3. Самоконтроль учебно-воспитательного процесса как механизм управления

#### 4.3.1. Компоненты учебно-воспитательного процесса

---

**Основными компонентами учебно-воспитательного процесса являются научно-педагогические и педагогические кадры, обучающиеся и ресурсы, необходимые для его обеспечения.**

---

**Научно-педагогические кадры** (рис. 4.02) генерируют новые идеи и знания, готовят специалистов высокой квалификации. **Педагогические кадры** передают новые знания и воспитывают личность. Труд научно-педагогических и педагогических работников обеспечивает формирование интеллектуального потенциала, необходимого и соответствующего требованиям и ступеням общественного прогресса.

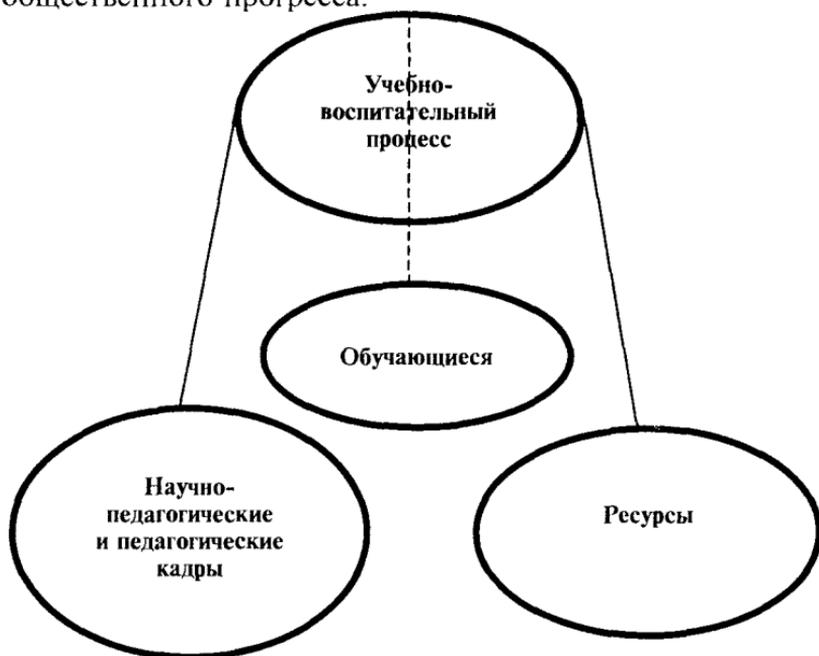


Рис. 4.02. Компоненты учебно-воспитательного процесса

**Обучающиеся**, как потребители образовательных услуг, на всех уровнях высшего образования (бакалавриат, магистратура) формируются как личность в духовно-нравственном и профессиональном плане. Через государственные образовательные стандарты и ресурсы им гарантируется качественное образование и профессиональная подготовка. Задача обучающихся заключается в использовании широких возможностей системы высшего образования, чтобы стать разносторонне развитой личностью.

**Ресурсы** вуза включают:

- *финансы* (из бюджетных и внебюджетных источников);
- *материально-техническую базу* лабораторных и практических занятий;
- *техническое, математическое и программное обеспечение компьютерных технологий;*
- *информационную базу* (учебники и учебные пособия, наглядные материалы и пособия и т.п.).

Перечисленные компоненты учебно-воспитательного процесса образуют платформу для подготовки кадров. Их качество и конкурентоспособность зависят от уровня развития каждого компонента в отдельности и платформы в целом. Поэтому возникает вопрос: **Какие требования должны предъявляться к компонентам учебно-воспитательного процесса?**

Ответ на этот вопрос дает *Национальная программа по подготовке кадров*.

### **4.3.2. Требования к преподавателю и его обобщенная модель**

---

**Преподаватель** – это руководитель в образовательном пространстве, подсказывающий направления в изучении предметов и воспитывающий обучающихся.

---

Решение цели и задач Национальной программы по подготовке кадров в первую очередь требует:

#### **Глава 4. Управление высшим учебным заведением**

---

– *повышения профессионально-квалификационного, культурно-образовательного, экономического и правового уровня преподавательских и научных кадров, работников системы высшего образования;*

– *совершенствования государственной и социальной защиты, а также повышения престижности профессии воспитателя, преподавателя и научного работника.*

Говоря о проблемах реформирования системы непрерывного образования, Президент Республики Узбекистан И. А. Каримов отметил: “Мы должны обеспечить жизненные запросы преподавателей и воспитателей, стимулировать их труд, чтобы поднять престиж профессии”. И далее: “... не решив ее (эту проблему) не имеет смысла говорить о воспитании грядущего поколения”.

Престижность труда преподавателей базируется на трех “точках опоры”:

– **первая** – *квалификация преподавателя, его уровень культуры и духовности;*

– **вторая** – *моральная ответственность преподавателей за образованность и профессиональную квалификацию обучаемых;*

– **третья** – *материальное и социальное обеспечение, адекватные роли труда преподавателя в подготовке гармонично развитого поколения, в подъеме экономики через подготовку квалифицированных кадров.*

В Национальной программе по подготовке кадров дается комплекс требований, образующий обобщенную **модель современного преподавателя** (рис. 4.03). Фундаментальными требованиями являются:

– *умение преподавать (код 1.00)\*;*

---

\* Кодирование комплекса требований использовано при разработке анкет по самоаттестации преподавательских кадров, а также при анализе результатов анкетирования.

#### ***Глава 4. Управление высшим учебным заведением***

---

- *умение воспитывать (код 2.00);*
- *личностные качества (код 3.00);*
- *умение объективно оценивать и контролировать знания обучающихся (код 4.00).*

**На умение преподавать** в свою очередь влияет множество доминирующих факторов:

- *поддержка и атмосфера учебного процесса (1.01);*
- *психолого-педагогическая подготовка преподавателя (1.02);*
- *знание иностранных языков (1.03) как источников профессиональной информации;*
- *глубокие знания предмета, профессиональная компетентность и эрудиция (1.04);*
- *владение новыми педагогическими технологиями (1.05);*
- *научно-методическая (1.06) и научно-исследовательская работа (1.07) как источники новых методик и знаний;*
- *стремление к постоянному совершенствованию своей работы (1.08);*
- *знание нормативных документов системы непрерывного образования (1.09);*
- *владение компьютерными технологиями (1.10);*
- *информационная база (1.11) и ресурсы (1.12).*

**Умение воспитывать** базируется на высоком уровне культуры и духовности преподавателя (2.01), его личном примере поведения и престиже (2.02), чувстве патриотизма и долга (2.03). Чтобы формировать у обучающихся целостную картину мира, высокую культуру, духовность и планетарное мышление, преподаватель должен иметь широкую гуманитарную и гуманистическую подготовку (2.04), а также навыки организации учебно-воспитательной работы (2.05)

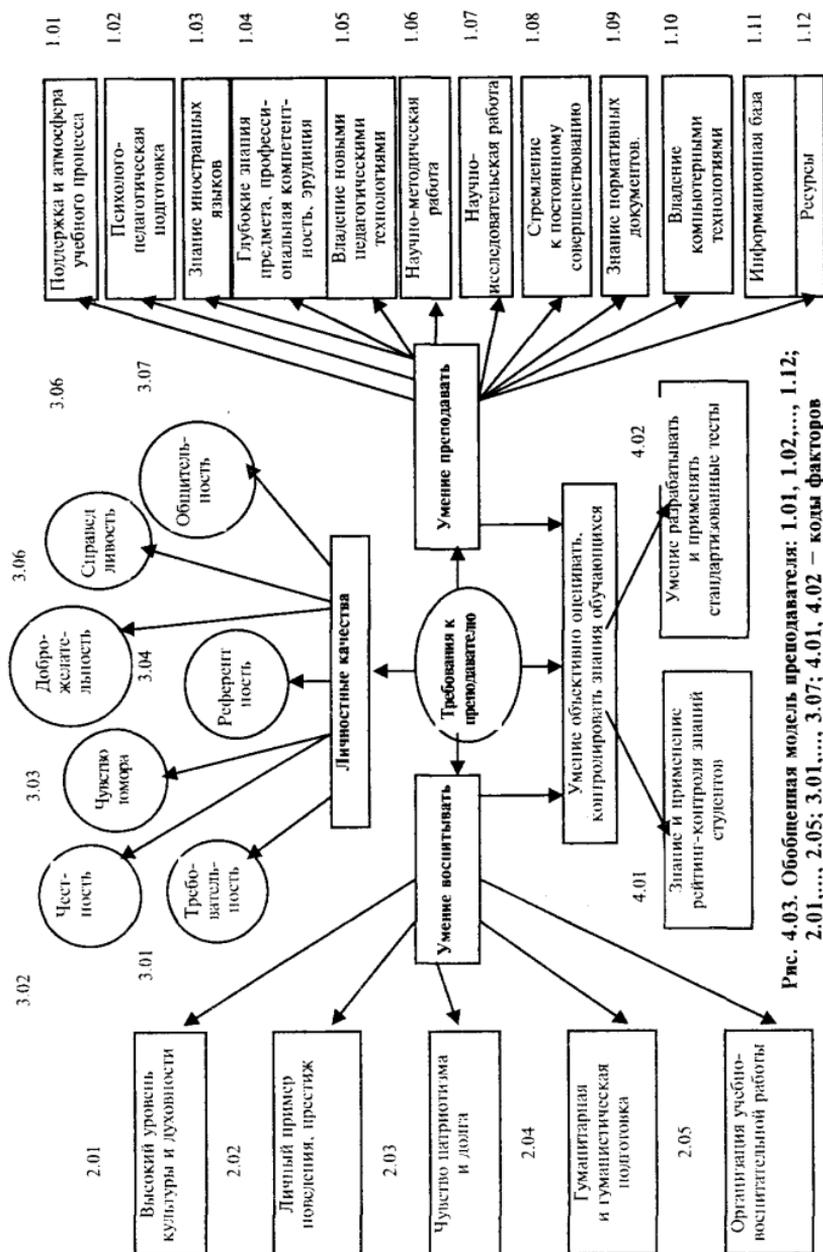


Рис. 4.03. Обобщенная модель преподавателя: 1.01, 1.02, ..., 1.12; 2.01, ..., 2.05; 3.01, ..., 3.07; 4.01, 4.02 – коды факторов

К личностным качествам преподавателя относятся *требовательность* (3.01) и *справедливость* (3.06), *честность* (3.02) и *доброжелательность* (3.05), *общительность* (3.07) и *чувство юмора* (3.03). Эти качества должны определять *референтность* (значимость) преподавателя (3.04) для обучающихся. Естественно, личностные качества влияют на умение преподавать и воспитывать.

**Умение объективно оценивать** знания обучающихся тесно связано в психолого-педагогическом плане с умением преподавать и воспитывать. Что касается механизмов объективной оценки, то преподаватель должен их знать и применять в совершенстве. Это *рейтинг-контроль* (4.01), *умение разрабатывать и применять стандартизованные тесты* (4.02) и др.

Такова обобщенная модель преподавателя, вытекающая из требований Национальной программы по подготовке кадров. Данной модели должны соответствовать преподаватели высшего образования.

Чтобы достичь этого соответствия, сначала необходимо ответить на вопрос: **Что представляют собой преподаватели?** Затем должны быть определены необходимые объем и содержание повышения квалификации или переподготовки преподавателей, обеспечивающие данное соответствие.

### 4.3.3. Требования к ресурсам

Национальная программа по подготовке кадров особое внимание уделяет развитию ресурсов образовательного процесса. Они должны обеспечивать требуемый уровень и качество образования, гарантии функционирования и устойчивого развития системы подготовки конкурентоспособных кадров в новых социально-экономических условиях.

Предусматривается **многовариантное финансирование** как из бюджетных, так и внебюджетных источников. Оно

позволит обеспечить повышение престижа и социального статуса преподавательской деятельности.

Значительное внимание уделяется увеличению доходов за счет *платных образовательных услуг, предпринимательской, консультативной, экспертной, издательской, научной и производственной деятельности* образовательных учреждений в соответствии с установленными задачами. Усиливается роль доноров и спонсоров в финансовой и материальной поддержке системы высшего образования и подготовки кадров.

Для обучающихся предусматривается создание механизма предоставления **образовательных кредитов** с гибкой системой их последующего погашения. Эти кредиты обеспечат для широких слоев молодежи доступность всех видов профессионального образования.

Особое внимание Национальная программа по подготовке кадров уделяет развитию *материально-технической, компьютерной и информационной базы* для всех видов образования. Одним из важных механизмов решения этой задачи при подготовке профессиональных кадров является обеспечение эффективной **интеграции образования, науки и производства**. В этом плане наука и производство должны выступать не только как заказчики кадров, но и как равноправные участники их подготовки на базе новейших достижений науки, техники и технологий, экономики и культуры.

Чтобы определить ресурсы, необходимые для обеспечения требуемого качества образования и подготовки конкурентоспособных кадров, нужно в первую очередь ответить на вопрос: **Какие ресурсы имеет образовательное учреждение?**

### **4.3.4. Самоконтроль компонент учебно-воспитательного процесса**

#### ***Принципы оценки преподавательских кадров***

Оценка деятельности преподавательских кадров является важнейшим инструментом в совершенствовании образовательного процесса. Знание своей оценки [29] по-

ложительно воздействует на формирование личности преподавателя, пробуждает его интерес к более глубокому познанию своего предмета и развивает стремление к повышению педагогического мастерства. Причем, если оценка проводится регулярно и объективно, то она превращается в действенное средство контроля, воспитания ответственности и развития индивидуального потенциала. Естественно, должен быть мотивационный аспект оценки, связанный с системой оплаты труда.

Оценка деятельности преподавателя является весьма сложной проблемой. Хотя казалось бы, что в условиях рыночных отношений эффективность деятельности преподавателя можно определить **потребностью и стоимостью** подготовленных им специалистов. Однако это далеко не так. Во-первых, специалиста (выпускника образовательного учреждения) готовит не один преподаватель, а коллектив. Во-вторых, часто между конкретной педагогической деятельностью преподавателя по подготовке специалиста и ее конечными результатами временная дистанция огромного размера, т.е. обратная связь действует с большим запаздыванием.

Вероятно, оценка деятельности преподавателя должна осуществляться в *масштабе реального времени* и быть *интегральным показателем* системы **“преподаватель (субъект педагогической деятельности) – профессиональная педагогическая деятельность – обучающийся (объект педагогической деятельности)”**.

Исходя из указанного принципа одной из оценок деятельности преподавателя должна быть его **аттестация** (рис. 4.04), проводимая администрацией учебного заведения и (или) уполномоченным государственным органом по управлению образованием.

Не менее важной оценкой деятельности преподавателя должна быть его самооценка – **самоаттестация**. Она должна затрагивать все направления его деятельности в образовательном и воспитательном процессах (см. рис. 4.03), а также личностные качества и умение объективно оценивать знания обучающихся.

Нельзя исключить из оценки деятельности преподавателя *мнение обучающихся и их родителей* ( в основном в системе общего среднего и среднего специального, профессионального образования).

Перечисленные виды оценок деятельности преподавателя лежат в основе определения *интегрального показателя*. Последний с определенной степенью точности дает ответ на вопрос: **Что представляют собой преподаватели?**

### ***Механизм самоконтроля преподавательских кадров***

В рамках проекта ТАСИС [49] разработан механизм самоаттестации преподавательских кадров путем их *опроса*. Основной принцип данного опроса – *его конфиденциальность*, что является залогом объективности ответов преподавателей на вопросы анкет.

Предложенная совокупность анкет (см. Приложение 1) охватывает весь комплекс вопросов, касающихся учебно-воспитательной деятельности преподавателей. Содержание вопросов определено исходя из требований обобщенной модели преподавателя (см. рис. 4.03). Подавляющая часть вопросов анкет является закрытой и имеет определенный набор ответов, из которых нужно выбрать один по собственному желанию.

**Первая анкета** включает вопросы по общей информации о преподавателе:

- *стаж преподавательской деятельности;*
- *производственный стаж, связанный с преподаваемой дисциплиной (или дисциплинами);*
- *соответствие базового образования преподаваемой дисциплине (или дисциплинам);*
- *объем и уровень психолого-педагогического образования и др.*

**Вторая анкета** содержит вопросы, отражающие состояние преподавателя при реализации учебно-

воспитательного процесса, а именно: *подготовленность, уверенность, удовлетворение, настроение и др.* Ключевое содержание анкеты: **“Когда я преподаю чаще всего чувствую, что ...?”** Ответы на вопросы предлагаются на четырех уровнях: **согласен** (рейтинг 5 баллов), **скорее согласен** (4 балла), **скорее не согласен** (3 балла) и **не согласен** (2 балла).

**В третью анкету** входят вопросы, связанные с действиями, которые должен выполнять преподаватель для повышения эффективности процесса обучения и воспитания. Здесь приведены действия, характеризующие в основном *умение педагога преподавать, умение воспитывать и умение объективно оценивать* знания обучающихся. Ключевое содержание анкеты: **“Что вы делаете, чтобы повысить эффективность обучения и воспитания?”** Ответы на вопросы данной анкеты предлагаются также на четырех уровнях: **часто** (5 баллов), **скорее часто** (4 балла), **редко** (3 балла) и **никогда** (2 балла).

Ключевое содержание четвертой анкеты: **“Преподаватель о себе”**. В нее входит комплекс вопросов (или утверждений), характеризующих *умение преподавать, умение воспитывать, личностные качества и умение объективно оценивать и контролировать* знания обучающихся. Анкета имеет шкалу А и шкалу В.

**По шкале А** преподаватель отвечает насколько к нему относится то или иное утверждение. Ответы по этой шкале предлагаются на следующих четырех уровнях: **относится полностью** (5 баллов), **относится частично** (4 балла), **почти не относится** (3 балла) и **не относится** (2 балла).

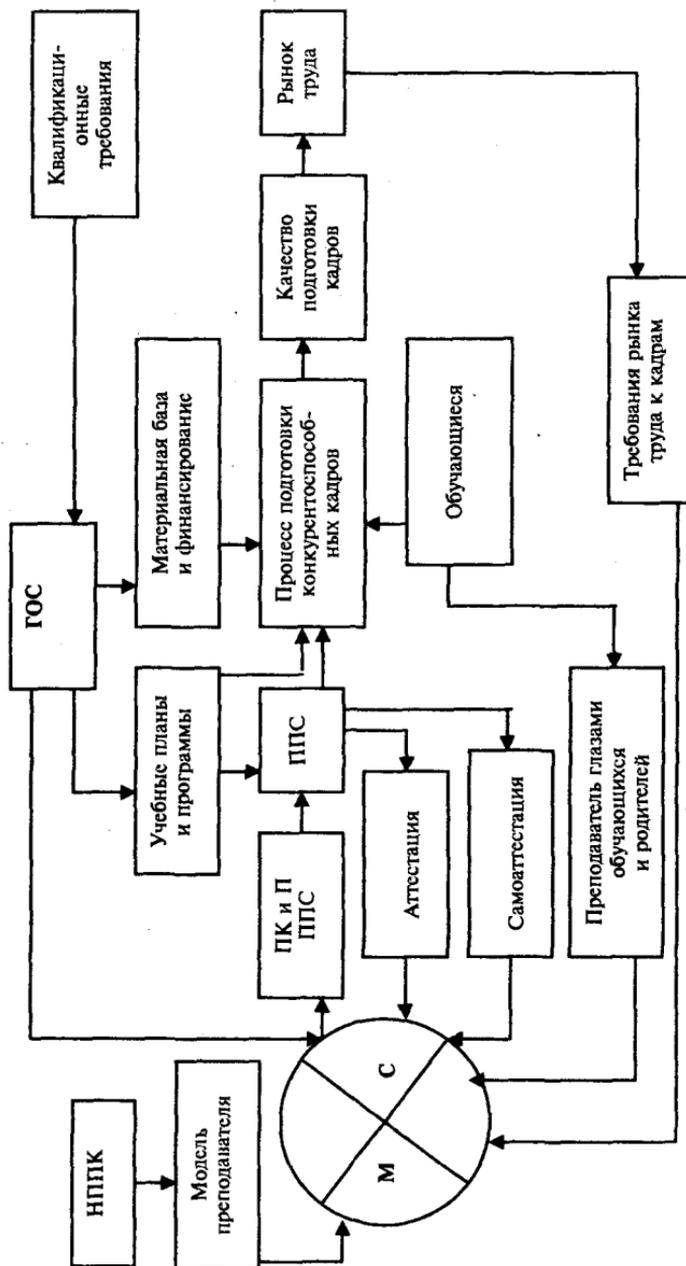


Рис. 4.04. Схема подготовки конкурентоспособных кадров:  
 МС – механизм сравнения; ПК и П – нормативные квалификации и методология; ППС – профессорско-преподавательский состав

**Шкала В** относится к предполагаемому хорошему преподавателю и строится по принципу: **Насколько важны для него те или иные утверждения**. Ответы по данной шкале даются также на четырех уровнях: **важно** (5 баллов), **скорее важно** (4 балла), **скорее неважно** (3 балла) и **неважно** (2 балла).

**Пятая анкета**, состоящая из шкалы А и В, имеет косвенное отношение к самооценке преподавателя. По ней (шкала В) определяется его мнение о формах и направлениях повышения квалификации, позволяющих достичь требуемого уровня умения преподавать. Здесь ответы на вопросы предлагаются на четырех уровнях: **неважно** (2 балла), **скорее неважно** (3 балла), **скорее важно** (4 балла) и **важно** (5 баллов). По шкале А преподаватель отмечает год прохождения повышения квалификации по той или иной форме (направлению).

В пятой анкете, наряду с закрытыми вопросами, имеются три открытых, согласно которым преподаватели должны отметить три самые сильные и три самые слабые стороны повышения квалификации, а также свои пожелания по его совершенствованию.

### ***Опрос обучающихся и их родителей***

Как отмечалось выше, важным элементом оценки деятельности преподавателей является опрос обучающихся и их родителей. Основным принципом этих опросов также является *конфиденциальность*.

Для обучающихся предусмотрены три анкеты (см. Приложение 2), вопросы которых связаны с обобщенной моделью преподавателя и реализацией учебно-воспитательного процесса.

**Первая анкета** включает вопросы по общей информации об обучающихся, а именно:

- *юноша или девушка;*
- *вид учебного заведения;*
- *класс (в школе) или курс (в вузе);*

– уровень успеваемости и др.

Вопросы **второй анкеты** характеризуют ресурсы образовательного учреждения и условия реализации (поддержку и атмосферу) учебно-воспитательного процесса. Ключевое содержание анкеты: **“Образовательное учреждение глазами обучающихся”**. Ответы на вопросы данной анкеты предлагаются на трех уровнях: **похоже на мое образовательное учреждение** (5 баллов), **мало похоже** (3,5 балла) и **совершенно непохоже** (2 балла).

Во второй анкете, наряду с закрытыми вопросами, имеются два открытых, согласно которым обучающиеся должны отметить, что им *больше всего и меньше всего нравится* в образовательном учреждении. По каждому вопросу нужно дать три ответа.

Ключевое содержание **третьей анкеты**: **“Преподаватели глазами обучающихся”**. В нее входит комплекс вопросов, характеризующих *умение преподавать, умение воспитывать, личностные качества и умение объективно оценивать и контролировать знания обучающихся*. При этом значительное число вопросов совпадает с вопросами анкеты **“Преподаватель о себе”**, что позволяет сравнить мнение преподавателей и обучающихся по одной и той же проблеме. В данной анкете ответы на вопросы предлагаются на четырех уровнях: **все** (5 баллов), **почти все** (4 балла), **мало** (3 балла) и **никто** (2 балла).

Для родителей (в основном в системе общего среднего и среднего специального, профессионального образования) предусмотрена анкета (см. Приложение 3), вопросы которой связаны с *умением преподавать, умением воспитывать и личностными качествами преподавателей*, а также с условиями учебы ребенка. Ответы на поставленные вопросы предлагаются на четырех уровнях: **да** (5 баллов), **скорее да** (4 балла), **скорее нет** (3 балла) и **нет** (2 балла).

В анкете для родителей имеется один открытый вопрос, связанный с их предложениями по улучшению работы образовательного учреждения.

**Самооценка ресурсов**

**Самооценка ресурсов** учебно-воспитательного процесса осуществляется его непосредственными участниками: *преподавателями и обучающимися*. Здесь также важно мнение родителей, особенно в системе среднего специального, профессионального образования. Для проведения данной самооценки в комплекс анкет для преподавателей, обучающихся и их родителей включены вопросы, связанные с ресурсами учебно-воспитательного процесса.

**Преподаватели** оценивают (см. Приложение 1) *материально-техническую и информационную базу (учебники, учебные пособия и др.), условия труда и его материальное вознаграждение* и т.д.

**Обучающиеся** оценивают (см. Приложение 2) весь комплекс ресурсов учебно-воспитательного процесса:

– *состояние учебного заведения в целом и безопасность в нем;*

– *состояние аудиторий (классов) и их оснащение необходимыми принадлежностями;*

– *материально-техническую базу для проведения лабораторных и практических работ;*

– *информационную базу;*

– *общественное питание и медицинское обслуживание;*

– *спортивную базу и др.*

**Родители** обучающихся оценивают (см. Приложение 3) в основном условия, в которых реализуется учебно-воспитательный процесс: *соблюдение чистоты и порядка в учебном заведении, безопасность, общественное питание, медицинское обслуживание и др.*

**4.3.5. Самоконтроль как основа совершенствования образовательного учреждения**

Результаты анализа\* ответов по комплексу анкет являются основой для рекомендаций при разработке **плана развития** образовательного учреждения, в том числе по направлениям, связанным с повышением качества учебно-воспитательного процесса:

- *повышение квалификации и (или) переподготовка преподавательских кадров;*
- *совершенствование условий реализации учебно-воспитательного процесса:*
  - *совершенствование материально-технической базы лабораторных и практических работ;*
  - *развитие информационной базы (учебники, учебные и наглядные пособия и др.);*
  - *улучшение морально-психологического климата во взаимоотношениях между преподавателями и обучающимися;*
  - *развитие системы объективного контроля и оценки знаний, умений и навыков обучающихся;*
  - *совершенствование воспитательной работы.*

Рекомендации даются в соответствии со структурой (по факторам) обобщенной модели преподавателя. При этом наряду с рекомендациями приводятся механизмы и направления их реализации.

Следующие шаги в цикле совершенствования образовательного учреждения – это **реализация плана развития, последующая самооценка, новый план развития** и т.д. по расходящейся спирали (рис 4.05). Данный цикл является основой повышения качества учебно-воспитательного процесса.

---

\* Компьютерная программа анализа результатов анкетирования разработана в Институте проблем высшей и средней специальной школы.

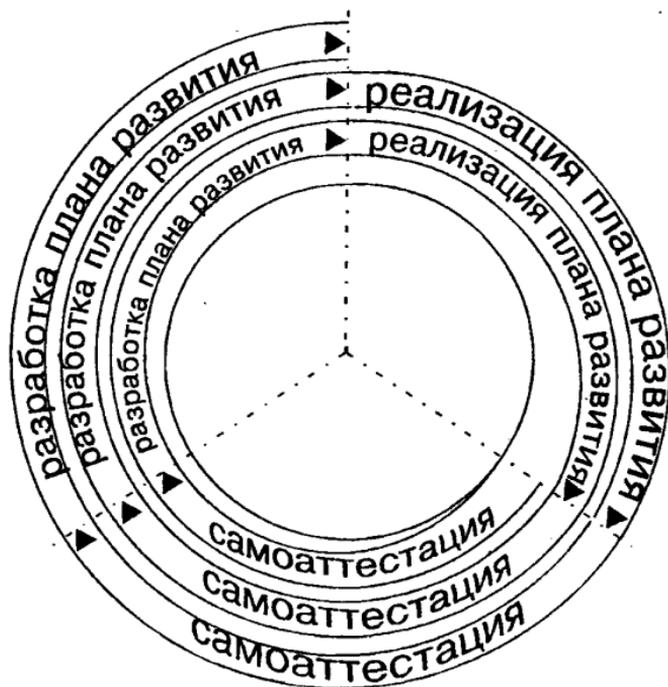


Рис 4.05. Цикл совершенствования образовательного учреждения

**Резюме.** Важным механизмом управления высшим учебным заведением является самоконтроль учебно-воспитательного процесса производителями (научно-педагогические и педагогические кадры) и потребителями (обучающиеся, их родители, заказчики кадров) образовательных услуг. В его основе лежит анонимное анкетирование по комплексу вопросов, охватывающих все аспекты учебно-воспитательного процесса. С учетом результатов самоконтроля руководство совместно с представителями общественных организаций разрабатывает план развития вуза и организует его выполнение.

**Вопросы и задания для самоконтроля**

1. *Расскажите о принципах управления образованием.*
2. *Расскажите о стилях руководства.*
3. *Расскажите о формах власти.*
4. *Что такое директивное и субдирективное время?*
5. *Как рационально планировать и использовать субдирективное время?*
6. *Расскажите о памятке “Руководитель и время”.*
7. *Что такое убеждение и в чем оно заключается?*
8. *Что такое информирование?*
9. *Что такое разъяснение?*
10. *Что такое доказательство и опровержение?*
11. *Назовите рекомендации эффективного влияния на исполнителей.*
12. *Как нужно строить взаимоотношения с подчиненными?*
13. *Что такое мотивация и какова ее структура?*
14. *Расскажите об общих закономерностях, определяющих поступки людей.*
15. *Что такое контроль и его функции в управлении образованием?*
16. *Каким требованиям должен отвечать контроль?*
17. *Что является компонентами учебно-воспитательного процесса?*
18. *Какие требования предъявляются к преподавателю (обобщенная модель преподавателя)?*
19. *Какие факторы влияют на умение преподавать?*
20. *Какие факторы характеризуют личностные качества преподавателя?*
21. *Какие факторы влияют на умение воспитывать?*
22. *Какие требования предъявляются к ресурсам?*
23. *Что такое самоконтроль компонент учебно-воспитательного процесса?*

24. Расскажите о принципах оценки преподавательских кадров.

25. Расскажите о механизме самоконтроля преподавательских кадров.

26. Расскажите об анкетировании обучающихся и их родителей.

27. Как осуществляется самооценка ресурсов?

28. Для чего нужен самоконтроль образовательного учреждения?

## **ГЛАВА 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ВУЗЕ**

### **5.1. Проектирование учебно-воспитательного процесса**

---

**Основным и конечным результатом учебно-воспитательного процесса в вузе является сам обучающийся: развитие его личности, способностей, компетентности и обеспечение профессиональных знаний, умений и навыков.**

---

**Учебно-воспитательный процесс (УВП) в организационном плане подразделяется на два основных этапа:**

- поисковые исследования и проектирование;*
- реализация и контроль.*

**Поисковые исследования** заключаются в прогнозировании потребности в соответствующих специалистах, определении опережающих квалификационных требований к ним, изучении возможностей реализации этих требований на конкурентоспособном уровне. Результатом этих исследований является компетентное положительное (или отрицательное) заключение о необходимости и возможности подготовки соответствующих специалистов.

**Проектирование УВП** заключается в разработке совокупности *взаимосвязанных и взаимообусловленных документов*, образующих нормативно-правовую и учебно-методическую базу УВП. К ним относятся:

**ГОС “Классификатор направлений и специальностей высшего образования”**. В данный нормативно-правовой документ в установленном порядке вносится новое направление (или специальность) подготовки. Если же направление (или специальность) подготовки пре-

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

дусмотрено Классификатором, то сразу разрабатывается следующий документ.

1. ГОС “Требования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлению (или магистра по специальности)”. Для обеспечения запланированных опережающих квалификационных требований к специалистам, с учетом современных достижений в науке, технике и технологиях, экономике, образовании и культуре, а также зарубежного и отечественного опыта, разрабатывается *адекватная образовательно-профессиональная программа*. Это – **системная совокупность учебных дисциплин** с соответствующей трудоемкостью и минимумом их содержания, определяющая “лицо” направления или специальности подготовки. В сочетании с квалификационными требованиями адекватная образовательно-профессиональная программа образует рассматриваемый нормативно-правовой документ – ГОС.

2. **Типовой учебный план**. Это – регламент учебно-воспитательного процесса, разрабатываемый в соответствии с ГОСом и определяющий:

- *график учебного процесса;*
- *системное расположение учебных дисциплин, предусмотренных ГОСом, по семестрам и курсам с учетом междисциплинарных связей, обеспечивающее создание многомерной модели специалиста;*
- *распределение трудоемкости каждой учебной дисциплины по видам аудиторных занятий, а также на самообразование и самостоятельную работу студента;*
- *недельную аудиторную нагрузку по каждой учебной дисциплине;*
- *рекомендации по разработке рабочего учебного плана с учетом институциональных особенностей, контроля и оценки знаний студентов, организации самообразования.*

4. **Типовые программы учебных дисциплин**. Данные учебно-методические документы разрабатываются в соответствии с требованиями к специалисту и минимумом содержания по каждой конкретной учебной дисциплине,

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

предусмотренными ГОСом (государственный компонент), а также с учетом современных мировых достижений науки, техники и технологий, экономики, образования и культуры.

При разработке рабочих программ учебных дисциплин учитываются *собственные традиции и научно-педагогическая культура, взаимодействие вуза с окружающей социальной, культурной и экономической средой* (институциональный компонент). Важным моментом при разработке как типовых, так и рабочих программ учебных дисциплин, является определение и учет междисциплинарных связей.

В программах учебных дисциплин предусматривается **основная и дополнительная литература**, необходимая для проведения и выполнения на требуемом уровне различных видов аудиторных занятий, самообразования и самостоятельной работы студентов.

**5. Учебно-методическое обеспечение дисциплин учебного плана, квалификационных практик и выпускных квалификационных работ.** Это – системная совокупность документов, определяющая содержание, методику проведения и (или) выполнения, а также контроль различных видов учебной деятельности преподавателей и студентов. К таким документам относятся:

- *конспекты лекций;*
- *методические материалы по:* лабораторным работам, практическим занятиям, семинарам, курсовым проектам (работам), домашним заданиям, самообразованию, квалификационным практикам, выпускным квалификационным работам и т.п.;
- *наглядные пособия и иллюстративные материалы;*
- *программное и информационное обеспечение автоматизированных обучающих и контролирующих систем;*
- *организационно-методическое обеспечение контроля и оценки знаний, умений и навыков студентов.*

**6. Расписание аудиторных занятий.** Это – семестровый регламент проведения аудиторных занятий, разработа-

## *Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе*

тываемый на основе рабочего учебного плана. Традиционно данный регламент предусматривает *одновременное изучение* нескольких дисциплин в течение всего семестра. В этом случае для дисциплин с небольшой аудиторной нагрузкой планируются один-два часа в неделю, что отрицательно сказывается на эффективности их изучения. Данный недостаток устраняется при *модульной организации* учебного процесса, когда на изучение дисциплин того или иного модуля отводится промежуток времени, меньший чем семестр. В результате даже для дисциплин с небольшой учебной нагрузкой планируется не менее шести часов в неделю, что побуждает студентов к напряженному труду и способствует развитию их творческой инициативы.

Совокупность вышеуказанных документов является результатом этапа **поисковых исследований и проектирования УВП** на различных уровнях: Кабинет Министров Республики Узбекистан – Уполномоченный государственный орган по управлению образованием – высшее учебное заведение. На данном этапе *устанавливается (проектируется) требуемое качество подготовки специалистов.*

Что касается **этапа реализации и контроля УВП**, то на нем *обеспечивается* установленное качество. Его обеспечение в значительной мере зависит от управления УВП.

---

### **Причина любой неудачи – неумелое управление.**

---

*Резюме. Одним из важнейших этапов организации УВП является этап поисковых исследований и проектирования УВП. На нем разрабатывается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных документов, образующих нормативно-правовую и учебно-методическую базу УВП. Здесь устанавливается требуемое качество подготовки специалистов.*

## **5.2. Механизмы управления УВП**

### **5.2.1. Педагогическое общение и стили педагогического руководства**

---

**Педагогическое общение** — это профессиональное общение преподавателя с обучающимися на занятиях и вне их (в процессе обучения и воспитания), имеющее определенные педагогические функции и направленное на создание благоприятного психологического климата ... (А. А. Леонтьев).

---

Важнейшей задачей преподавателя при реализации УВП является создание благоприятного **психологического климата** в отношениях со студентами и между ними. Межличностные отношения в группе преподаватель должен формировать *целенаправленно*, особенно на начальной стадии до момента **саморазвития** коллектива. Для этого он должен обладать достаточно высоким уровнем развития коммуникативных умений: *склонности и способности к установлению контактов и связей, понимания обучающихся.*

По данным С. В. Кондратьевой существует определенная взаимосвязь между уровнем понимания преподавателем обучающихся и структурой его воздействий на них. Так, у преподавателя с высоким уровнем понимания на первом месте стоят *воздействия организующего характера*, а у преподавателя с низким уровнем понимания — *дисциплинирующего воздействия*. Если преподаватель не уделяет достаточного внимания организации деятельности обучающихся, то ему впоследствии приходится тратить много сил и времени на поддержание дисциплины.

---

**Беспорядок возникает не потому, что люди анархичны и хаотичны, а потому, что их деятельность бывает плохо организована [15].**

---

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

**Эффективность педагогического общения**, а следовательно и УВП, зависит от собственной активности обучающихся на занятиях. Поэтому организующие и другие воздействия преподавателя должны быть направлены на развитие этой активности.

Важной частью эффективного педагогического общения является *позитивное отношение к личности обучающегося и система приемов поощрения*. Содержание и критерии приемов эффективного поощрения (по П. Массену, Дж. Конджеру и др.) приводятся ниже.

1. *Поощрение осуществляется постоянно.*
2. *Преподаватель сопровождает объяснением, что именно достойно поощрения.*
3. *Преподаватель проявляет заинтересованность в успехах обучающегося.*
4. *Преподаватель поощряет достижение определенных результатов и сообщает обучающемуся об их значимости.*
5. *Ориентирует обучающегося на умение организовать работу с целью достижения хороших результатов.*
6. *Поощрение для данного обучающегося должно быть соразмерно затраченным им усилиям.*
7. *Преподаватель связывает достигнутое с затраченными усилиями, полагая, что такой успех может быть достигнут впредь.*

8. *Способствует проявлению заинтересованности в новой работе, когда прежнее задание выполнено.*

9. *Обращает внимание обучающегося на то, что повышение успеваемости зависит от реализации потенциальных возможностей обучающегося.*

Преподаватель в процессе педагогического общения осуществляет свои функциональные обязанности по управлению УВП. В этом плане отношения преподавателя со студентами в принципе аналогичны отношениям начальника с подчиненными (см. §4.1.1). При управлении УВП возможны те же стили поведения преподавателей, что и руководителей.

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

При **автократическом (авторитарном)** стиле характерной особенностью является тенденция к *жесткому управлению и всеобъемлющему контролю*. Авторитарный преподаватель определяет не только общие цели и задания, но и указывает способы и этапы выполнения их, жестко решая, кто с кем будет работать. Поэтапное разграничение деятельности и поэтапный контроль свидетельствуют о недоверии преподавателя к самостоятельности и ответственности обучающихся. Авторитарный преподаватель, как правило, жестко пресекает всякое проявление инициативы, рассматривая ее как недопустимое самоуправство. Проявление инициативы обучающихся расценивается им как подрыв его авторитета и веры в его компетентность.

При **демократическом** стиле главной особенностью является активное участие группы в обсуждении предстоящей работы и ее организации. В результате у участников УВП развивается уверенность в себе и стимулируется самоуправление. Демократический преподаватель развивает живой интерес к работе и позитивную внутреннюю мотивацию учебной деятельности. Демократический стиль в педагогическом общении в большинстве случаев является наиболее эффективным.

Необходимо отметить особенности работы преподавателя (или руководителя) и студента (как исполнителя) при реализации УВП.

**Во-первых**, преподаватель, в отличие от руководителя того или иного подразделения, руководит *несколькими коллективами*, которые отличаются друг от друга числом исполнителей (один студент, например при консультации по курсовому проекту; подгруппа; группа; поток) и выполняемой учебной работой (лекции, лабораторные работы, практические занятия, семинары и т.д.). Данная особенность требует от преподавателя **высокой мобильности** в организационном, психолого-педагогическом и профессиональном плане.

## Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе

---

**Во-вторых**, вследствие управления несколькими коллективами, *время работы* с каждым из них относительно небольшое:

- *в неделю* — иногда один час, чаще всего 3–4 часа и редко 6–8 часов;
- *за период обучения студента* — от одного до трех семестров.

Эта особенность требует от преподавателя **интенсивной психологической работы** по изучению как *отдельных личностей*, так и *отдельных коллективов* в целом.

**В-третьих**, студент при реализации УВП взаимодействует с несколькими преподавателями, т.е. с *“ансамблем”* руководителей. От того насколько *“сыгран”* этот *“ансамбль”* зависит результат совместного управления УВП. Поэтому нужно организовать не только **взаимодействие** преподавателей между собой, но и их **взаимосодействие**, направленные на достижение конечной цели — подготовку и воспитание высококвалифицированных специалистов. Организаторами взаимодействия и взаимосодействия должны быть кафедры и деканаты.

### 5.2.2. Мотивация как основа успешной учебной деятельности

---

**Эффективное педагогическое общение с обучающимися невозможно без учета особенностей его мотивации.**

---

Общим вопросам мотивации деятельности исполнителя посвящен § 4.2.3. Здесь же рассматривается мотивация, непосредственно влияющая на результаты учебной деятельности.

Различают два типа мотивации:

- *мотивацию успеха*;
- *мотивацию боязни неудачи*.

**Мотивация успеха** носит положительный характер. Действия обучающегося направлены на то, чтобы дос-

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

тичь хороших результатов. Личностная активность зависит от уровня потребности в достижении успеха.

**Мотивация боязни неудачи** относится к негативной сфере. Действия обучающегося определяет ожидание неприятных последствий: порицания, наказания и т.д. Его активность зависит не от желания как добиться успеха, а от того, как избежать неудачи.

Разработан обобщенный портрет обучающихся с указанными типами мотивации [23].

**Обучающиеся с мотивацией на успех** обычно *активны, инициативны*. При встрече с препятствиями ищут способы их преодоления. Они ставят перед собой реально достижимые цели и отличаются настойчивостью в их достижении. Если рискуют, то расчетливо. Склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени. Такие качества обеспечивают стабильный успех. Продуктивность их деятельности в меньшей степени зависит от внешнего контроля, а при выполнении проблемных заданий она возрастает. Привлекательность заданий возрастает пропорционально их сложности.

**Обучающиеся с мотивацией на неудачу** малоинициативны, избегают ответственных заданий и ищут причины отказа от них. Плохо оценивают свои возможности: в одних случаях они ставят перед собой завышенные цели и не решают их, а в других — выбирают легкие задания, не требующие особых трудовых затрат. Отличаются, как правило, малой настойчивостью в достижении целей. Продуктивность их деятельности в значительной мере зависит от внешнего контроля, а при выполнении проблемных заданий она снижается. Свое будущее такие обучающиеся планируют на малые промежутки времени.

Естественно, возникает вопрос о **диагностике** мотивации успеха и мотивации боязни неудачи. Это необходимо для повышения эффективности педагогического общения.

Оптимальным методом диагностики является *постоянное наблюдение* преподавателя за поведением и дея-

## Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе

тельностью обучающихся в различных жизненных и учебных ситуациях. Однако в вузе это не всегда возможно из-за малого времени общения преподавателя с обучающимися, особенно при изучении дисциплин с большой трудоемкостью.

Имеются методики так называемого *проективного типа*. Они очень трудоемки и требуют специалистов высочайшей квалификации. Наряду с ними часто применяются различные *тестовые опросники*. Пример одного из них (тест – опросник МУН) приведен в Приложении 4.

Кроме указанных типов мотивации, в вузах на результаты учебной деятельности значительное влияние оказывает фактор **профессиональной мотивации**, в которой важнейшую роль играет *положительное отношение к профессии*. Если студент осознанно выбрал профессию и считает ее достойной для себя и общества, то он по-другому (лучше) относится к учебе, чем при случайном и не осознанном выборе профессии.

Чем объяснить более низкую успеваемость студентов на 1–2-ом курсах, где изучают гуманитарные и естественнонаучные дисциплины (математика, физика, иностранный язык, философия и др.), и более высокую успеваемость на последних курсах, где изучают специальные дисциплины, определяющие профессиональные знания, умения и навыки. Дело в том, что большинство студентов плохо представляет место дисциплин 1–2-го курсов в своей будущей профессиональной деятельности. А ведь гуманитарные дисциплины являются фундаментом духовности и культуры будущего специалиста, а естественнонаучные – основой для понимания и создания наукоемких процессов, информационных технологий и т.п.

Следовательно, важнейшей задачей преподавателей (как общих, так и специальных дисциплин) является **аргументированное разъяснение** значимости естественнонаучных и гуманитарных дисциплин для конкретной практической деятельности выпускников. Однако само по себе положительное отношение к профессии может не

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

иметь существенного значения, если оно не подкрепляется **компетентным представлением** о профессии. Это представление формируется при выполнении лабораторных работ и практических занятий, при прохождении квалификационных практик и т.д.

При изучении проблемы отношения студентов к выбранной профессии необходимо рассматривать следующие вопросы [23]:

- *удовлетворенность профессией;*
- *динамику удовлетворенности от курса к курсу;*
- *факторы, влияющие на формирование удовлетворенности* (социально-психологические, психолого-педагогические, дифференциально-психологические, в том числе и половозрастные);
- *иерархию мотивов*, определяющих позитивное или негативное отношение к избранной профессии;
- *технологии и методы обучения.*

---

**Удовлетворенность профессией** – это интегральный показатель, который отражает отношение субъекта к избранной профессии.

---

Чтобы выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности профессией, применяют методику, направленную на изучение факторов привлекательности профессии. Методика впервые была предложена В. А. Ядовым. Ее измененный вариант (модификация Н. В. Кузьминой и А. А. Реана) приведен в Приложении 5.

### **5.2.3. Управление самообразованием**

---

**Очень важно научить обучающихся уметь проектировать и создавать новое. Но для их саморазвития еще важнее научить творчески проектировать свою собственную деятельность.**

---

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

Потребность в **саморазвитии и самоактуализации** — это основная составляющая зрелой личности. Эта потребность представляет огромную ценность *сама по себе*. Саморазвитие и самоактуализация являются *показателями* личностной зрелости и одновременно *условием* ее достижения. Они являются источником *долголетия* человека и не только физического, но и *личностного, социального*.

В развитых странах значительная часть программного материала учебных дисциплин изучается студентами самостоятельно. Такой подход в организационном плане способствует уменьшению недельной аудиторной нагрузки, например в Германии до 20 — 22 часов. В США, Великобритании, Канаде, Бельгии и др. странах на каждый час лекций планируется два часа самостоятельной работы.

**Самостоятельная работа** преследует две цели:

– *научить студентов работать самостоятельно, что необходимо для развития у будущих специалистов навыков творческого мышления;*

– *научить студентов получать знания путем самообразования, например, в виде индивидуальной работы под руководством преподавателя.*

**Индивидуальная работа (самообразование)** студентов как одна из форм учебных занятий должна быть обеспечена организационно и учебно-методически. Задача преподавателей заключается в разработке указанного обеспечения, а также в проведении консультаций и контроля результатов самообразования. Что касается студентов, то их задача заключается в самостоятельном изучении и усвоении части программного материала дисциплины, вынесенного на самообразование. При самообразовании важен не объем изучаемого материала, а приобретение ключевых знаний.

---

**Необходимо, чтобы образовательное учреждение пришло к образу к образованию, научила получать удовольствие от учебы, создавало возможности научиться, развивало любознательность (Жак Делор).**

---

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

Ниже рассматриваются различные формы организации самообразования.

**1. Изучение разделов или тем дисциплины по учебникам или учебным пособиям** (при наличии их в достаточном количестве). Такая организационная форма целесообразна, как правило, для студентов первого курса, которые практически не имеют опыта самообразования. Результаты этой работы проверяются на семинарах или коллоквиумах, по выполненным рефератам, индивидуальным заданиям и т.д.

**2. Усвоение части лекции по раздаточному материалу**, что позволяет преподавателю уделить больше внимания изложению основного материала. Объем раздаточного материала — 5...8 машинописных страниц на каждую лекцию. Такая организационная форма самообразования целесообразна для общепрофессиональных и специальных дисциплин, т.е., как правило, для студентов старших курсов. Результаты данной работы проверяются на соответствующих этапах рейтинг-контроля.

**3. Работы с автоматизированными обучающими и контролирующими системами** как в рамках лекционных занятий, так и в рамках подготовки к лабораторным работам или практическим занятиям. Такая форма самообразования целесообразна для студентов всех курсов и возможна в вузах, где широко применяются информационные технологии.

**4. Работа над разделами или темами дисциплины по специальной или научной литературе** (монографии, статьи) при выполнении расчетно-графических заданий или рефератов, курсовых работ или проектов, выпускной квалификационной работы. Данная организационная форма самообразования целесообразна для студентов всех курсов. Ее результаты проверяются на соответствующих этапах рейтинг-контроля.

**5. Изучение новой техники, аппаратуры, наукоемких процессов и технологий** при прохождении квалификационных практик. Эта форма работы возможна при тесной

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

интеграции образования с производством и НИИ. Результаты проверяются при приеме отчетов по квалификационным практикам.

**6. Работа в студенческих СКБ или малых предприятиях** под руководством преподавателей или специалистов в рамках как госбюджетной, так и хоздоговорной тематики вуза. Данная форма самообразования характерна, как правило, для студентов старших курсов.

**7. Углубленное изучение разделов или тем дисциплины, связанных с выполнением НИРС.** Эта форма самообразования целесообразна для студентов всех курсов.

**8. Учебные занятия с использованием методов активного обучения** (деловые игры, дискуссии, семинары, коллоквиумы и т.п.), подготовленные студентами по актуальным проблемам науки, техники и технологий, экономики и культуры.

**9. Экстернат по отдельным дисциплинам учебного плана.**

**10. Дистанционное образование.**

Перечисленные организационные формы самообразования, естественно, не охватывают всего их многообразия. Другие формы должны генерировать преподаватели исходя из главной цели — *научить студента учиться*.

---

**Альфой и омегой нашей дидактики да будет: изыскание и открытие способа, при котором педагоги меньше бы учили, а учащиеся же больше учились ( Я.А.Каменский ).**

---

### **5.2.4. Контроль УВП**

---

**“...отсутствие оценки ...это воздействие не ориентирующее, а дезориентирующее” (Б. Т. Ананьев).**

---

Как отмечалось выше (см. §-4.2.4.), **систематический контроль** — это обратная связь, необходимая для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем

## *Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе*

---

они станут слишком серьезными. В УВП данная обратная связь предназначена для:

- *определения и оценки достижений обучающихся в изучении запланированных учебных целей;*
- *установления причин низких результатов обучения;*
- *оценки хода УВП и выработки корректирующих действий по устранению недостатков.*

В зависимости от решаемых задач контроль подразделяется на три разновидности:

- *текущий контроль* — определение и оценка достижений обучающихся при выполнении лабораторных и практических работ, семинаров и коллоквиумов, домашних заданий и т.п.;
- *промежуточный (или рубежный) контроль* — определение и оценка достижений по лекционным занятиям, включающим раздел или несколько разделов дисциплины;
- *итоговый контроль* — определение и оценка достижений по дисциплине в целом (основные закономерности и положения, их практическое применение, достижения и перспективы развития и т.д.).

При реализации указанных разновидностей контроля для определения и оценки достижений обучающихся используются, как правило, следующие способы: *устный, письменный* и (или) *тестовый* контроль. Достоинства и недостатки этих способов контроля (по данным работы [62]) приведены в таблице 5.01.

Возникает вопрос: *В каких случаях наиболее рационально применять тот или иной способ контроля?*

**Устный контроль** имеет ряд функциональных достоинств. Он позволяет обучающемуся показать умение правильно выражать свои мысли, подтверждая их фактами и примерами, а преподавателям за счет дополнительных

**Достоинства и недостатки устного, письменного и тестового контроля знаний [62]**

Вид контроля	Плюсы	Минусы
1	2	3
Устный	<p>Простой и легко реализуемый в организационном отношении. Личный контакт педагога с обучающимся, диалог.</p> <p>Возможность использования педагогом дополнительных вопросов для более глубокой проверки. Устный ответ учащийся конструирует сам, поэтому в большей степени, чем на письменной контрольной работе, выявляет для преподавателя разные признаки качества знаний, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение спланировать предстоящий ответ;</li> <li>• умение отобрать и систематизировать для этого необходимые знания;</li> <li>• умение правильно выражать свои мысли, причем на языке данной науки;</li> <li>• умение подтверждать свои мысли примерами, фактами и, если надо, даже отстаивать их;</li> <li>• способность самостоятельного суждения.</li> </ul> <p>Позволяет использовать экспертный метод (комиссию) для повышения объективности оценки.</p>	<p>По отношению к программе обучения (стандарту) контроль носит выборочный характер. Большие затраты учебного времени на проведение устного опроса всех учащихся. Оценка в значительной степени субъективна. Низкая надежность оценки. Оценка, как правило, не расчленена на составляющие ответа (является слишком общей).</p>
Письменный	<p>Дает возможность документально установить уровень усвоения учебного материала.</p> <p>При разработанных четких критериях контрольных работ повышается объективность оценки.</p> <p>При определенных условиях оценки контрольных работ имеют высокую точность.</p> <p>Дает обучающему практику в письменном изложении своих мыслей.</p> <p>Внешний письменный контроль имеет более высокую объективность.</p>	<p>Значительные затраты времени педагога на проверку письменных работ.</p> <p>Затруднено использование компьютеров.</p>

## Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе

Вид контроля	Плюсы	Минусы
Педагогическое тестирование	<p>Является инструментом объективного педагогического измерения, результаты которого не зависят от лица, проводящего тестирование (при правильной организации тестирования).</p> <p>Технологичен, позволяет осуществить сплошной контроль всего класса (группы) по объемному учебному материалу за сравнительно короткое время.</p> <p>Хорошо поддается автоматизации как сам процесс тестирования, так и процедура обработки и оформления его результатов.</p> <p>Возможен ввод результатов тестирования в компьютер с помощью сканирующего (считывающего) устройства и последующая автоматическая обработка результатов.</p> <p>Возможно использование компьютерных адаптивных (приспосабливающихся к испытуемому) тестовых систем, в которых каждое последующее задание выдается испытуемому с учетом выполнения предыдущего. Такие системы обеспечивают наибольшую точность педагогического измерения.</p>	<p>Отсутствует общение педагога с обучаемым в процессе контроля знаний, что лишает обучаемого практики в устном формулировании ответов.</p> <p>Отсутствует возможность проявить эрудицию и знания сверхпрограммного материала.</p> <p>Трудность разработки качественных тестов.</p>

вопросов определить глубину знаний, уровень творческого мышления, способность самостоятельного суждения обучающегося. Данный способ целесообразно применять при контроле знаний, умений и навыков обучающихся *Государственными аттестационными комиссиями* по соответствующим дисциплинам и выпускным квалификационным работам. Что касается объективности устного контроля, то в этом случае она достаточно высока, так как Государственные аттестационные комиссии используют *экспертный метод оценки*.

**Письменный контроль**, также как и устный, дает обучающемуся хорошую практику изложения своих мыслей. Кроме того, согласно данным зарубежных исследователей (рис. 5.01), он обеспечивает лучшее *запоминание* изу-

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

чѐнного материала, чем остальные способы (контроль является продолжением процесса обучения).

---

**Что приобретается в процессе обучения посредством пера, превращается в плоть и кровь (Сенека).**

---

Этот объективный способ контроля в виде письменных работ целесообразно применять при *итоговом контроле* знаний, умений и навыков обучающихся по многим дисциплинам учебного плана. Он эффективен и при *промежуточном контроле*.

Кроме контрольных работ, письменное изложение знаний студент осуществляет в следующей форме:

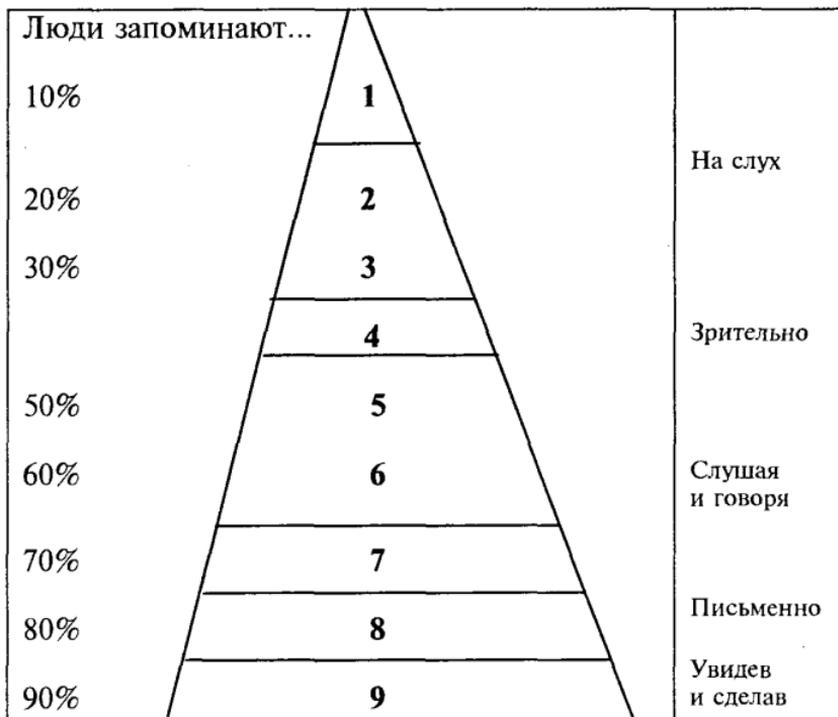
- *отчеты* по лабораторным работам, практическим занятиям, коллоквиумам и т.п.;
- *конспекты* по темам (или разделам), вынесенным на самообразование;
- *аналитические рефераты* по тому или иному вопросу раздела (или разделам) дисциплины, а также по темам самообразования;
- *домашние задания*: расчетные, расчетно-графические и другие работы;
- *курсовые работы и проекты*;
- *отчеты по научно-исследовательской работе* (НИРС, УИРС и др.);
- *отчеты по квалификационным практикам*;
- *выпускная квалификационная работа*.

Указанные формы письменного изложения знаний, умений и навыков, а также их число по той или иной дисциплине определяются ее рабочей программой.

**Тестовый контроль (педагогическое тестирование)** является наиболее объективным и технологичным способом контроля. Он хорошо поддается автоматизации и требует небольших затрат времени. Однако тестовый контроль не обладает функциональными достоинствами устного и письменного контроля. Кроме того, имеются

## Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе

трудности разработки качественных тестов. Данный способ наиболее целесообразно применять при *текущем контроле*, когда за короткое время нужно проверить уровень усвоения знаний у большого числа обучающихся (экспресс контроль на лекциях, практических занятиях, лабораторных работах, коллоквиумах и т.п.). Он широко может применяться и при *промежуточном контроле*.



**Рис. 5.01. Возможности запоминания информации при различных видах ее восприятия и изложения**

Итак, как видно из вышеизложенного, при контроле УВП в целом должны сочетаться все способы контроля (устный, письменный и тестовый). Причем нужен *системный подход* при их планировании, разработке и применении.

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

В таблице 5.02 в качестве примера приведена **матрица планирования контроля** учебной деятельности студента той или иной дисциплины. Контроль планируется по видам учебной деятельности (лекции, лабораторные работы, практические занятия, семинары, самообразование, домашние задания и т.д.) и по разделам дисциплины. Данная матрица разрабатывается преподавателем в соответствии с рабочей программой дисциплины и утверждается на заседании кафедры. В ней предусмотрены все способы контроля:

- *устный* при защите курсовых работ или проектов, домашних заданий;
- *письменный* в виде контрольных работ при промежуточном и итоговом контроле;
- *тестовый* при экспресс контроле по различным видам занятий (лекции, лабораторные работы, самообразование и т.д.).

Планирование контроля учебной деятельности студента – это решение первой системной задачи. Вторая системная задача заключается в планировании учебно-методического обеспечения данного контроля, т.е. первой задачи.

В таблице 5.03 приведен пример матрицы планирования учебно-методического обеспечения контроля. В ней по видам учебной деятельности и разделам дисциплины предусматриваются соответствующие учебные и методические материалы, необходимые для обеспечения запланированных форм контроля. Это:

- *учебная литература, учебные пособия для практических занятий и конспекты лекций;*
- *темы и структура контрольных работ по лекционному материалу (промежуточный и итоговый контроль) и практическим занятиям;*

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

- материалы для экспресс контроля (тесты, задания и др.) по различным видам учебной деятельности;
- темы самообразования, семинаров и рефератов;
- методические указания по выполнению домашних заданий, курсовых работ (или проектов) и т.д.

Указанные учебные и методические материалы разрабатываются профессорско-преподавательским составом кафедр в рамках учебно-методического обеспечения УВП.

**Резюме.** *В процессе педагогического общения преподаватель осуществляет свои функциональные обязанности по управлению УВП. Эффект педагогического общения зависит от выбранного стиля руководства и мотивации студента (мотивации успеха, мотивации боязни неудачи, профессиональной мотивации). Важным механизмом в управлении УВП является систематический контроль (“обратная связь”), предназначенный для:*

- определения и оценки достижений обучающихся в изучении запланированных учебных целей;
- установления причин низких результатов обучения;
- оценки хода УВП и выработки корректирующих действий по устранению недостатков.

*При контроле УВП должны сочетаться устный, письменный и тестовый контроль, для чего необходим системный подход при их планировании, разработке и применению.*

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. *В чем заключаются поисковые исследования и проектирование УВП?*
2. *Что такое педагогическое общение и как обеспечить его эффективность?*
3. *Расскажите об авторитарическом и демократическом стиле работы преподавателя.*

Таблица 5.02

**Матрица контроля учебной деятельности студента по дисциплине**

Разделы дисциплины	Виды учебной деятельности студента										КП		
	Аудиторная работа			Самостоятельная работа			Подготовка к						
	Лекции	Дополнительные работы	Примерные задания	Семинары	Процессы	Самостоятельное	ДЗ	ТК	ПК	ИК		Рефераты	
РАЗДЕЛ 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
РАЗДЕЛ 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
РАЗДЕЛ N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль, Контроль работы и отчет	Экспресс-контроль, Контроль работы	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Экспресс-контроль	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита	Рефераты, Защита
Дисциплина	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Итоговая контрольная работа, Рефераты												
	Итоговая контрольная работа, Рефераты												Рефераты, Защита

ДЗ – домашние задания  
 КР – курсовая работа  
 КП – курсовой проект

ТК – текущий контроль  
 ПК – промежуточный контроль  
 ИК – итоговый контроль

# Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе

Таблица 5.03

**Матрица планирования учебно-методического обеспечения контроля по дисциплине**

Разделы дисциплины	Индикатор учебной деятельности студента										КР	КП	КИ
	Аудиторная работа					Самостоятельная работа							
	Лекции	Литературные работы	Прямая зачетная работа	Семинары	Прочее	Самостоятельное	ДЗ	ТК	Подготовка к ПК	ИК			
РАЗДЕЛ I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Конспект лекций	Метод. указания	Учебное пособие	Темы семинаров		Тема самообр.	Метод. указания	Учебное пособие	Конспект лекций		Темы рефератов		
	Материалы экзапесс-контроля	Материалы экзапесс-контроля	Материалы экзапесс-контроля	План семинаров		Метод. указания	Тема ДЗ	Метод. указания	Учебн. и справоч. литература		Учебная литература		
	Темы контрольных работ		Темы контрольных работ			Рекоменд. литература	Методика оценки	Экспресс-вопросы					
РАЗДЕЛ N	Конспект лекций	Метод. указания	Учебное пособие	Темы семинаров		Тема самообр.	Метод. указания	Учебное пособие	Конспект лекций		Темы рефератов		
	Материалы экзапесс-контроля	Материалы экзапесс-контроля	Материалы экзапесс-контроля	План семинаров		Метод. указания	Тема ДЗ	Метод. указания	Учебн. и справоч. литература		Учебная литература		
	Темы контрольных работ		Темы контрольных работ			Рекоменд. литература	Методика оценки	Экспресс-вопросы					
	Итоговая контрольная работа									Конспект лекций – Учебная литература			Конспект лекций. Учебная и справочная литература. Метод. указания

ДЗ – домашние задания  
 КР – курсовая работа  
 КП – курсовой проект  
 ТК – текущий контроль.  
 ПК – промежуточный контроль.  
 ИК – итоговый контроль.

## **Глава 5. Основы управления учебно-воспитательным процессом в вузе**

---

4. *В чем заключаются особенности работы преподавателя как руководителя при управлении УВП?*
5. *Что такое мотивация успеха и мотивация боязни неудачи?*
6. *Что такое профессиональная мотивация?*
7. *Расскажите о формах организации самообразования.*
8. *Для чего предназначен систематический контроль УВП и какие разновидности контроля Вы знаете?*
9. *Расскажите о достоинствах и недостатках устного, письменного и тестового способа контроля.*
10. *Расскажите о матрице планирования контроля учебной деятельности студента.*
11. *Расскажите о матрице планирования учебно-методического обеспечения контроля.*

## **ГЛАВА 6. ЭКОНОМИКА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **6.1. Взаимодействие вузов, экономики и общества**

Движение Узбекистана на пути к рыночной экономике связано с коренными реформами во всех сферах деятельности государства и общества, в том числе и в системе образования. Эффективность процесса реорганизации высшей школы определяется не только признанием важности вузов как органов, аккумулирующих в себе весь опыт, накопленный предыдущими поколениями в различных сферах деятельности, и закладывающий предпосылки дальнейшего развития общества, но и созданием необходимых ресурсных условий для их эффективного функционирования.

Изменение основ организационно-управленческой деятельности вуза происходит параллельно с перестройкой экономики высшей школы. Ключевым моментом при оценке качества организации экономики вузов является исследование особенностей функционирования финансово-кредитного механизма. Это значит, что реальное удовлетворение республики в специалистах с высшим образованием зависит от объемов финансирования, которое в свою очередь определяется, во-первых, состоянием экономики государства и, во-вторых, образовательной политикой.

---

**Высшая школа — развиваемая и саморазвивающаяся система.**

---

Она призвана закрепить в новых поколениях опыт, накопленный за все этапы развития человечества и соз-

дать условия для дальнейшего развития культуры, науки и техники, общества в целом. Она функционирует в соответствии с присущими ей закономерностями и развивается под непосредственным воздействием социально-экономических и политических условий.

В рамках проводимых в республике реформ осуществляются специальные меры, направленные на коренное улучшение финансового обеспечения высшего образования, которые включают:

- поэтапное увеличение доли ВВП, направляемой в сферу образования и подготовки кадров;

- введение многовариантной (из бюджетного и внебюджетных источников) системы финансирования системы подготовки кадров;

- развитие самофинансирования образовательных учреждений;

- стимулирование привлечения частных, а также иностранных инвестиций в сферу образования;

- формирование механизмов предоставления образовательных кредитов для граждан республики с гибкой системой их последующего погашения;

- усиление роли доноров и спонсоров в материальной поддержке системы непрерывного образования и подготовки кадров;

- обеспечение увеличения доходов образовательных учреждений за счет платных образовательных услуг, предпринимательской, консультативной, экспертной, издательской, производственной, научной и иных видов деятельности.

Реформы в сфере высшего образования, в том числе в части его финансово-экономической обеспеченности, основываются на принципе *научной и экономической самостоятельности вуза*.

**Научная самостоятельность** вуза выражается в выборе направлений научных исследований, тематики, заказчиков, а также форм и методов проведения работ.

Основой **экономической самостоятельности** вуза является признание существования продукта, производимого

вузом в результате своей деятельности. Под экономической самостоятельностью подразумевается, с одной стороны, свобода в распоряжении как собственными средствами вуза, так и ресурсами, полученными в результате образовательной, научной и хозяйственной деятельности, с другой стороны, полная экономическая ответственность вуза за результаты своей деятельности.

---

**Экономика высшей школы — это особая часть национального производства товаров и услуг, функционирование которой основано на специфичной организации финансовых, материальных и трудовых отношений в данной сфере деятельности.**

---

За образовательным учреждением, в целях обеспечения образовательной деятельности в соответствии с его уставом, учредитель закрепляет объекты права собственности (землю, здания, сооружения, имущество, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения), принадлежащие учредителю на правах собственности или арендуемые им у третьего лица (собственника). Объекты собственности, закрепленные учредителем за образовательным учреждением, находятся в оперативном управлении этого учреждения.

Высшее образование оказывает важное влияние на экономические и социальные стороны жизни общества и личности. Именно это воздействие является определяющим стимулом при выборе государственной и региональной политики в сфере высшего образования.

**Экономическое воздействие** высшего образования осуществляется через совокупность накопленных полезных свойств человека, его квалификационных и профессиональных качеств, которые в процессе непосредственного применения в сфере общественного производства будут способствовать приумножению благ конкретного человека, предприятия или организации, в которой он

будет работать, в конечном счете — росту благосостояния соответствующей территории и государства. Так, по опыту американских фирм, каждые 35 тысяч долларов, вложенных в образование, приносят прибыль 1 миллион долларов. Кроме того, характерной особенностью прогресса в современном обществе является интеллектуализация труда. Поэтому исключение данной сферы из числа приоритетных неизбежно приведет к отставанию от ведущих стран мира.

**Социальное воздействие** заключается в том, что в высшем учебном заведении в большей степени осуществляется формирование личности, индивидуального и общественного сознания, приумножается духовное богатство общества посредством предоставления образовательных, культурно-просветительных услуг.

---

**Высшее образование — это инвестиции в человеческий фактор. Общество, государство в целом заинтересованы в этих инвестициях, поскольку повышение уровня образования обеспечивает экономический рост, повышение производительности труда, сглаживает социальные проблемы.**

---

Можно выделить следующие направления воздействия вуза на регион:

– **Экономическое воздействие.** Регион получает значительный доход, так как наличие вуза приводит к существованию потока дополнительных финансовых ресурсов. Увеличению дохода способствует то обстоятельство, что студенты расходуют большую часть своих средств именно в данном регионе. При этом состояние рынка труда изменяется в сторону увеличения числа высококвалифицированных специалистов, что, в свою очередь, приводит к увеличению их конкурентоспособности и увеличению на них спроса на данном рынке. Это в конечном счете способствует увеличению количества рабочих мест, связанных с высококвалифицированным трудом. Возможны изменения в структуре производства в сторону увеличе-

ния организаций и фирм, выпускающих и использующих наукоемкую технологию.

– **Демографическое воздействие.** Наличие вузов приводит к росту населения, увеличению его мобильности. Кроме того, студенческий контингент оказывает положительное воздействие на изменение структуры населения региона.

– **Социальное воздействие.** В регионе происходит улучшение качества жизни, а повышение образовательного уровня населения региона способствует снижению уровня преступности.

– **Культурное воздействие.** Существование высших учебных заведений приводит к повышению культурного и нравственного уровня в регионе, способствует активизации культурной жизни.

В то же время и регион оказывает воздействие на высшее учебное заведение. Вуз учитывает интересы региона, в противном случае он может потерять не только контингент студентов, но и заказы на разные виды своей деятельности. Деятельность вуза строится на непосредственном изучении регионального рынка труда и рынка научных технологий.

С переходом к рыночной экономике вузы стали обладать большей свободой в определении финансовой политики и организации своей деятельности на основе коммерческого расчета. Они самостоятельно определяют спектр тех услуг, которые могут предложить сегодня на рынке. Обоснованность цен и качество данных услуг непосредственно влияет на эффективность функционирования вузов, их репутацию и, как следствие, экономическое благополучие. В то же время, исходя из того, что деятельность высшей школы оказывает первостепенное воздействие на жизнь общества, экономическое и политическое положение страны, данная сфера находится под непосредственным контролем государства. Это выражается, с одной стороны, в рекомендациях вузам по вопросам, связанным с государственными стандартами выс-

шего образования, с другой стороны, – в определенном ограничении коммерческой деятельности вузов.

Структура финансово-кредитного механизма в целом состоит из следующих элементов:

- *формы, методы, принципы организации финансово-кредитных отношений;*
- *законодательное регламентирование;*
- *система планирования, управления и контроля за результатами финансово-кредитного воздействия.*

Несмотря на то, что данные звенья функционируют самостоятельно, они взаимосвязаны и взаимозависимы. Внутренняя увязка данных составных частей финансово-кредитного механизма является первоочередным и неотъемлемым условием, определяющим эффективность его функционирования.

### **6.2. Финансирование системы высшего образования**

Финансовые ресурсы вузов складываются из двух источников: *государственного бюджета и внебюджетных средств.*

В основу расчета **бюджетных расходов** закладываются: гранты приема студентов (учащихся); контингент студентов (учащихся); объем материально-технической базы образовательных учреждений. Для определения штата профессорско-преподавательского состава и соответствующего фонда заработной платы используется такой показатель, как установленное число студентов на одного преподавателя.

Контроль за использованием бюджетных средств осуществляется за счет выделения средств по группам статей расходов.

Для углубления экономических реформ в отраслях, финансируемых за счет средств государственного бюджета, совершенствования механизма финансирования, эффективного и адресного использования бюджетных средств Кабинетом министров Республики Узбекистан

принято специальное постановление «О совершенствовании порядка финансирования бюджетных организаций» (1999 год, №414), в котором определен новый порядок финансирования, предусматривающий:

– расширение самостоятельности и повышение ответственности руководителей бюджетных организаций за экономное, эффективное и адресное использование бюджетных средств, укрепление бюджетной дисциплины;

– упрощение механизма финансирования бюджетных организаций и создание возможностей для маневрирования имеющимися средствами с целью достижения максимальной результативности их использования;

– введение нового порядка финансирования бюджетных организаций методом финансирования одной строкой по нормативам;

– сочетание бюджетного финансирования с расширением деятельности по производству и реализации товаров (работ, услуг) по профилю образовательных учреждений;

– создание условий для стимулирования труда работников образовательных учреждений, повышения результативности их деятельности и закрепления кадров;

– предоставление образовательным учреждениям права финансирования фонда развития, образующегося за счет:

– сэкономленных (неиспользованных) средств, поступивших на счет планового бюджетного финансирования и оставшихся на счетах бюджетных организаций на конец отчетного периода;

– доходов от производства и реализации товаров (работ, услуг) по профилю деятельности образовательного учреждения;

– спонсорской помощи, оказываемой юридическими и физическими лицами.

Важным условием совершенствования финансирования является упорядочение деятельности вузов, в частности, их структурной организации. Это означает, что в вузах действуют типовые штаты, введены нормативы к должностям административно-управленческого персона-

ла самих вузов и общежитий при них. В штаты высших учебных заведений введены освобожденные должности деканов и замдеканов, определены их должностные оклады, обеспеченные бюджетным финансированием. При Минвузе организовано подразделение маркетинговой службы, а во всех вузах — отделы маркетинговой службы, содержание которых также обеспечено финансированием за счет средств бюджета.

Стратегическим курсом оздоровления финансовой базы образования в период проведения в республике экономических реформ является использование новых источников финансирования за счет привлечения **внебюджетных средств**. Эта мера является объективной закономерностью развития высшего образования в мире в целом, а не только необходимостью Узбекистана, вызванной условиями переходного периода.

Одним из действенных путей является закрепление за вузами права на использование переданного в их ведение государством имущества, что открывает большие возможности для их участия в предпринимательской деятельности без полного отчуждения переданного имущества.

---

### **Предпринимательство на базе закрепленных за высшими образовательными учреждениями материальных ресурсов — важное направление внебюджетной деятельности.**

---

Высшие образовательные учреждения имеют особенно широкую свободу в использовании средств (в основном финансовых ресурсов), полученных в результате самой внебюджетной деятельности. Продуктивность этой деятельности неизбежно связана с управлением финансовыми активами, принципиально новым для вузов направлением деятельности, которое регулируется Главным управлением экономики, инвестиций и маркетинговой службы Минвуза. Эта служба разрабатывает и вводит конкретные рекомендации для руководящего состава вузов по привлечению внебюджетных средств, проводит

выездные семинары - совещания с участием ответственных работников министерства, проректоров по экономике и предпринимательству и служб маркетинга вузов, другую работу по координации, привлечению и расходованию внебюджетных средств.

### **6.2.1. Формирование бюджетных средств вузов**

Государственное высшее учебное заведение является бюджетной организацией, создаваемой в соответствии с Законом «Об образовании» для осуществления образовательных и социально-культурных функций и финансируемой из Государственного бюджета полностью или частично.

Основанием для выделения бюджетных средств высшему учебному заведению является *государственный заказ* на подготовку кадров, в соответствии с которым вузу выделяются бюджетные средства.

**Бюджетная система** высшего учебного заведения строится на следующих принципах:

- *методическое единство внутренних финансовых систем;*
- *полнота учета доходов и расходов;*
- *гласность;*
- *распределение бюджетных полномочий по уровням руководства.*

Положение о высшем образовании устанавливает принципы бюджетного устройства вуза, порядок определения доходов, порядок утверждения расходов, регулирование прав различных уровней управления.

Нормативная база бюджетного финансирования вуза сформулирована в Законе «Об образовании», «Положении о высшем образовании» и «Типовом положении о высшем образовательном учреждении», регулирующих отдельные вопросы организации внутривузовских финансовых потоков, нормы расходов и права руководителей.

Руководители вуза имеют право издавать приказы и распоряжения, регулирующие финансовые взаимоотношения, в пределах установленных прав.

**Бюджет вуза** — форма образования и расходования денежных средств высшего образовательного учреждения, закрепленная соответствующими положениями. Бюджет составляется для высшего учебного заведения в целом или для отдельного подразделения, наделенного правами частного юридического лица, внутреннего подразделения, выделенного для отдельного финансового учета.

Выделяются три уровня бюджетной системы:

- *общеузовский;*
- *уровень отдельного подразделения;*
- *уровень отдельной работы, отдельного мероприятия, отдельного объекта.*

Средства для финансирования высшего учебного заведения могут поступать от государственных структур (**государственные средства**), предприятий и частных граждан (**негосударственные средства**).

Бюджетная классификация осуществляется по государственной системе группировки статей расходов и доходов. Единство бюджетной системы высшего учебного заведения обеспечивается единством правовой базы, использованием единой системы классификации, единых отчетных и плановых форм документации, представлением необходимой статистической отчетности по уровням управления вузом для составления общего бюджета.

---

**Механизм бюджетного финансирования образовательных учреждений основан на применении единых правил составления и использования бюджетов, которые обусловлены экономической и финансовой политикой государства.**

---

Единство бюджетной системы вуза регламентируется взаимодействием бюджетов через установленные нормы отчислений от поступлений в доходы различных

уровней и отчислений от поступлений на целевые счета более высоких уровней управления.

**Доходы** бюджета вуза — это денежные средства, поступающие в распоряжение администрации или руководителей отдельных подразделений.

**Расходы** вуза — это денежные средства, направленные на обеспечение потребностей вуза, его подразделений или отдельных работников.

Превышение расходов над доходами составляет *дефицит* бюджета высшего образовательного учреждения. Источники покрытия дефицита утверждаются в бюджете на очередной финансовый год либо переносятся как долг на последующий период.

Превышение доходов над расходами составляет *прибыль* вуза. Прибыль высшего образовательного учреждения не подлежит изъятию.

Средства, выделенные в соответствии с государственным заказом, регламентируются по отдельным группам статей расходов. Перераспределение средств между видами ресурсов не допускается. Это касается стипендиального фонда, оплаты труда, капитальных вложений в развитие высшего образовательного учреждения и средств на текущие расходы.

Предприятия и ведомства могут передавать вузу безвозмездно оборудование и материалы, здания и сооружения, транспортные и технические средства, финансовые ресурсы. Вуз самостоятельно распоряжается всеми средствами этого вида.

Вуз владеет на условиях оперативного управления, использует и распоряжается земельными участками, зданиями, оборудованием и всеми другими видами материальных ресурсов, выделенными ему из государственного бюджета, а также полученными от предприятий и граждан или приобретенными за счет прочих источников.

Высшее учебное заведение имеет право за счет полученных средств приобретать, арендовать, заказывать необходимое ему оборудование и другие материальные ре-

сурсы у любого предприятия или частного лица, оплачивая услуги по безналичному или за наличный расчет.

Порядок использования государственных (и негосударственных) средств, полученных для осуществления научной деятельности, вуз определяет самостоятельно, включая долю, направляемую на оплату труда и материальное стимулирование работников. Полученная при этом прибыль может инвестироваться в развитие образовательного процесса, в том числе через создание различных фондов научно-технического и социального развития, материального поощрения и других.

Бюджетный счет государственных финансовых средств вуза контролируется Министерством финансов и Министерством высшего и среднего специального образования, и установленные правила не допускают использование этих средств на нецелевые нужды. *Нецелевым* использованием бюджетных средств является направление их на цели, не соответствующие условиям их получения или правилам внутривузовского бюджетного устройства. Например, направление бюджетных средств на погашение ранее взятого коммерческого кредита является финансовым нарушением. **Именно поэтому вуз при отсутствии поступления средств на выплату стипендии и заработной платы не может привлекать внебюджетные источники.**

Распорядителями бюджетных средств при текущей деятельности вуза являются ректор, а также должностные лица, имеющие право подписывать банковские документы вуза, руководители структурных подразделений с полной или частичной финансовой самостоятельностью. Финансовая самостоятельность подразделений является действенным инструментом достижения целей вуза. Однако эта самостоятельность не должна быть самоцелью. Подразделения и их руководители, получая самостоятельность, берут на себя ответственность и за развитие своего подразделения, и за развитие вуза в целом. Финансовая самостоятельность должна сопровождаться принятием программы учебно-научной деятельности

подразделения, предусматривающей конкретизацию целей подразделения, условий его взаимоотношений с другими подразделениями вуза, обязательствами способствовать успехам вуза в целом.

Предоставляемая вузам финансовая самостоятельность сочетается с определением финансовых лимитов, которые устанавливаются по интервалам времени (месяц, квартал, год) как предельный объем расходов для отдельного подразделения, направления деятельности или статьи расходов. Лимиты определяются на основе ресурсов вуза или целевых привлеченных средств. Устанавливаются лимиты на год с регламентированием месячной суммы расходов по подразделениям, направлениям деятельности или статьям расходов (бюджетное назначение лимитов подразделениям оформляется приказом по вузу).

Доходы бюджета высшего учебного заведения образуются за счет:

- *государственных поступлений за подготовку специалистов согласно контрольным цифрам приема;*
- *государственного финансирования повышения квалификации;*
- *государственного финансирования целевых образовательных программ;*
- *оплаты дополнительных образовательных услуг для предприятий;*
- *оплаты обучения и дополнительных образовательных услуг, предоставляемых отдельным гражданам;*
- *платежей за аренду площадей и ресурсов вуза;*
- *грантов;*
- *оплаты научных, консультационных и прочих услуг необразовательного характера;*
- *доходов от продажи нематериальных активов;*
- *доходов от продажи собственного имущества или имущества, оставленного в собственности вуза;*
- *доходов от участия в деятельности других организаций;*
- *доходов от проведения культурно-массовых мероприятий;*
- *безвозмездных перечислений других организаций.*

При получении вузом дополнительных доходов или сверхплановых поступлений, они направляются в первую очередь на расходы, которые должны быть профинансированы за счет дополнительных поступлений, во вторую – на погашение текущей задолженности, в третью – на оплату непредвиденных работ и, наконец, – на погашение долгосрочной задолженности. Приоритет направлений и мероприятий, поддерживаемых дополнительными средствами, определяется решением Совета вуза или его ректора. Эта приоритетность оговаривается при подготовке очередного годового экономического плана вуза.

Если возникает необходимость в проведении новых видов расходов, которые ранее не планировались, то их финансирование определяется решением Совета вуза или приказом по вузу с указанием порядка финансирования. При необходимости финансирования расходов в большем, чем заложено в плане, размере приказом по вузу назначается финансовая проверка, по результатам которой принимается финансовое решение. Бухгалтерские службы не имеют права принимать к финансированию расходы, не входящие в роспись плановых годовых бюджетных расходов.

Финансовые средства, полученные вузом от государственных органов, не могут быть переданы другому юридическому лицу, так как они имеют целевое назначение. Контроль за соблюдением этого условия осуществляют уполномоченные органы. Доходы от своей коммерческой деятельности вуз вправе использовать по своему решению, с обязательным учетом:

- *риска потери средств;*
- *размера ожидаемого дохода;*
- *соответствия поддерживаемой области деятельности целям развития общества, региона и вуза;*
- *потери вуза от изъятия средств из мероприятий по развитию вуза;*

## **Глава 6. Экономика высшего образования**

---

– дополнительных налоговых платежей из-за направления прибыли не на развитие образования.

Предоставление средств вуза другому юридическому лицу или внесение капитала в уставный фонд другой организации требуют обязательного решения Совета вуза.

Средства, поступающие в вуз в качестве оплаты государственного заказа за подготовку специалистов или как оплата дополнительных и прочих услуг, предоставляемых вузом, распределяются по общевузовским мероприятиям и структурным подразделениям через следующую последовательность:

– прогноз реального государственного и негосударственного финансирования;

– оценку поступления средств по источникам;

– выбор приоритетных направлений деятельности вуза;

– определение плановой потребности в расходах на оплату труда и выплату стипендий;

– планирование работ по обслуживанию территории, содержанию зданий, сетей и других объектов, имеющих общеинститутское значение;

– определение стоимости стандартного набора услуг служб управления и вспомогательных структурных подразделений, т. е. элементов достаточных для составления планового финансового бюджета вуза (внебюджетные средства, поступающие на централизованный субсчет, подлежат разделению на три части: поддержка общевузовских мероприятий, служб управления и обеспечения, основных структурных учебных подразделений), формируемого в соответствии с функциональной структурой расходов, установленной в республике для государственных организаций:

– текущие расходы, обеспечивающие деятельность организации в течение планового или отчетного интервала времени;

– капитальные расходы, обеспечивающие развитие организации;

– платежи по кредитам, обеспечивающие финансовые взаимоотношения с другими организациями.

Элементами **текущих расходов** являются:

- *оплата труда*, в том числе:
  - основной оклад работников;
  - надбавки к заработной плате;
  - дополнительная оплата труда;
  - оплата труда внештатных сотрудников;
  - прочие денежные выплаты работникам;
- *начисления на заработную плату*, в том числе:
  - взносы на государственное социальное страхование;
  - взносы в Пенсионный фонд;
  - взносы в Фонд обязательного медицинского страхования;
  - взносы в Государственный фонд занятости;
- *приобретение предметов снабжения и расходных материалов*, в том числе:
  - канцелярские принадлежности;
  - мягкий инвентарь;
  - прочие расходные материалы;
  - командировки и служебные разъезды;
  - оплата транспортных услуг;
  - оплата услуг по связи;
  - оплата коммунальных услуг;
  - *оплата прочих услуг*, в том числе:
    - текущего ремонта зданий и помещений;
    - текущего ремонта оборудования и инвентаря;
    - выплаты процентов по займам;
    - *трансферты населению*, в том числе:
      - выплаты пособий;
      - стипендии;
      - выплаты на питание;
      - выплаты на поддержку летнего отдыха;
      - прочие трансферты.

**Капитальные расходы** складываются из расходов на приобретение оборудования, капитальное строительство и капитальный ремонт.

Детализированными элементами капитальных расходов являются:

- *приобретение оборудования*, в том числе:
  - производственного оборудования;
  - непроизводственного оборудования;
  - *капитальное строительство*, в том числе:
    - жилищное;
    - производственных объектов;
    - объектов социально-культурного и бытового назначения;
    - административных объектов;
  - *капитальный ремонт*, в том числе:
    - жилого фонда;
    - производственных объектов;
    - социально-культурного и бытовых объектов;
    - административных объектов;
  - *приобретение земли и нематериальных активов*, в том числе:
    - земли;
    - нематериальных активов.

**Финансовые взаимоотношения** организаций учитываются через кредиты и оплату по ним. Элементы расходов, отражающие эту сферу деятельности, включают:

- предоставление кредитов;
- возврат кредитов.

Необходимым условием совершенствования системы финансирования высшего образования является повышение эффективности использования бюджетных средств. В этой связи особенно важно повышение уровня знаний, использование наиболее оптимальных форм и механизмов формирования и расходования финансовых средств и внедрение их в практику работы.

### 6.2.2. Внебюджетные средства вузов

Новая модель образования, переход к рыночной экономике потребовали и серьезных изменений в формировании финансово-экономических механизмов образова-

ния, в частности дополнения бюджетного финансирования средствами из внебюджетных источников.

В настоящее время деятельность вузов по привлечению дополнительных внебюджетных источников финансирования все больше приобретает коммерческий характер, хотя основная цель коммерческой деятельности по-прежнему состоит в обеспечении финансовой устойчивости вузов с целью сохранения и развития интеллектуального, учебного, научного, культурного и производственного потенциала. Следовательно, задача заключается в том, чтобы найти наиболее оптимальные формы сочетания образования с коммерческим началом.

Существенным источником поступления финансовых средств в высшую школу является оказание образовательных услуг в рамках государственных образовательных программ и стандартов. Это — прием в вузы на платной основе, подготовка специалистов по договорам с предприятиями, организациями и учреждениями всех форм собственности, что связано с решением множества вопросов экономического характера, в частности, касающихся размеров оплаты и сроков ее внесения, определения размера затрат и степени их компенсации, статей расходов денежных средств, юридически правильного оформления договоров, определения прав и обязанностей сторон, мер ответственности за несоблюдение договора, учета соотношения между «бесплатными» и «платными» студентами и т.д.

В условиях формирования рыночных отношений ценообразование в сфере подготовки кадров, определение стоимости подготовки специалистов приобретает совершенно новое звучание и нуждается в серьезном подходе, учитывающем три момента:

– *нормативы бюджетного финансирования, по которым осуществляется подготовка специалистов по государственному заказу;*

– *фактические затраты подготовки специалистов в данном учебном заведении, которые будут различаться по*

*специальностям, месту положения вузов, квалификации профессорско-преподавательского состава, материально-технической базе и т.д.;*

*– оплата за подготовку может включать в себя сумму, превышающую затраты.*

Для заказчика в соответствии с теорией человеческого капитала оплата подготовки специалиста — это вложения в человеческий капитал, инвестиции, которые обеспечивают будущие результаты, с экономической точки зрения денежные доходы. Естественно, в этих инвестициях есть определенный риск. Это означает, что, выплачивая вузу за подготовку специалистов сумму, превышающую затраты, заказчик тем самым делится с вузом будущим доходом, а вуз участвует в будущем распределении прибыли.

Подготовка специалистов **по договорам** является лишь одной из множества возможных форм развития взаимоотношений вузов с предприятиями, которые в условиях формирования рыночных отношений коренным образом меняются, т.к. появляется и возрастает взаимная заинтересованность и необходимость этих двух структур друг в друге. В настоящее время разработаны новые подходы к интеграции образования с производством, переход на многоуровневую подготовку специалистов, финансирование различных уровней образования, которые выявили общую тенденцию внебюджетного финансирования подготовки специалистов, заключающуюся в следующем: *чем выше уровень профессиональной подготовки, тем большую долю за нее должно брать на себя внебюджетное финансирование.*

Другим источником финансирования в высшей школе является **оплата за обучение самими обучающимися**. При решении вопросов введения различных форм платности вузы ориентируются на статью 4 Закона Республики Узбекистан «Об образовании».

Проблема платности обучения не может быть решена без коммерческих структур, вносящих весомый вклад в

сохранение кадрового потенциала высшей школы. Их финансовая помощь является в некоторых случаях весьма значительной. Привлечение преподавателей, аспирантов и студентов к участию в работе коммерческих предприятий создает условия для интеграции учебного процесса с реальной экономической практикой, способствует приобретению и поддержанию преподавательским составом высокого квалификационного уровня. **Поступления от коммерческих предприятий** являются в отдельных случаях важным источником (арендная плата, перечисление части прибыли в фонд развития вуза) укрепления материально-технической базы вуза. Благодаря деятельности коммерческих структур в вузах появляются возможности для проведения ремонтно-восстановительных работ, приобретения техники и оборудования. Коммерческие предприятия активно приобщаются к решению проблем вузовской науки, оказывают помощь в развитии материальной заинтересованности коллективов в разработке высокоэффективных научных и производственных систем. Однако создание и функционирование вузовских коммерческих структур должно быть связано с конечными целями высшей школы: *повышением качества подготовки специалистов и высоким уровнем научных исследований.*

Для извлечения из деятельности коммерческих структур максимальной выгоды, несмотря на профессиональные и другие различия, существующие между вузами, создана общая модель практического функционирования вуза и его коммерческих структур. Эта модель предусматривает два варианта: первый – коммерческие структуры являются структурными подразделениями вузов; второй – коммерческие структуры таковыми не являются. Оба варианта четко определяют весь комплекс отношений между вузом и коммерческими структурами.

В настоящее время широкое применение арендных отношений в высшей школе ограничивается, с одной стороны, недостаточно развитой материально-технической базой вузов, а с другой стороны, существующими отноше-

ниями собственности и действующими законодательными актами, предусматривающими, что вузы могут распоряжаться лишь имуществом, приобретаемым в результате самостоятельной предпринимательской деятельности.

Изменение этой ситуации возможно при условии получения вузами права развивать аренду, для чего должны быть прежде всего расширены их имущественные права. Для этого вузы должны иметь возможность не только самостоятельно использовать имущество, переданное им в оперативное управление, но и самостоятельно распоряжаться им. Это делает вуз реальным хозяином, дает ему большую самостоятельность, возможность в большей степени проявлять инициативу, находить наиболее рациональные пути использования имущества, и в значительной степени повышает его ответственность.

Важным дополнительным источником финансирования высшей школы является **внешнеэкономическая деятельность**. Переход от жесткой централизации управления международными связями к полной самостоятельности привел к активизации международной деятельности вузов, объектами которой являются учебный процесс, исследовательская деятельность, информационное обслуживание. Это способствует возрастанию числа научно-технических договоров, заключению взаимовыгодных деловых контрактов вузов республики с зарубежными вузами и фирмами.

Значительным источником поступления внебюджетных средств является **подготовка специалистов для зарубежных стран**. В связи с этим возникает необходимость определения стоимости подготовки иностранных учащихся. Здесь проблема заключается в том, чтобы правильно был установлен нижний уровень стоимости обучения иностранных граждан. Конечно, невозможно административно установить единые цены на обучение иностранных специалистов, поскольку условия, предоставляемые разными вузами, различны по своему качеству, но все же они устанавливаются с учетом накоплен-

ного опыта и координируются. Вопросы оплаты тесным образом связаны с вопросами качества диплома, выдаваемого вузами, его признания международными организациями, деловым миром, общественностью, международной аккредитацией вузов.

Свободная внешнеэкономическая деятельность позволяет вузам использовать иностранный капитал для приобретения необходимого оборудования, а также для качественного совершенствования организации учебного процесса. Кроме того, зарабатываемые в результате внешнеэкономической деятельности валютные средства, дают возможность вузам осуществлять широкие международные контракты, участвовать в конференциях, проводимых за рубежом, студентам проходить стажировку за пределами республики, то есть способствуют в целом процессу интеграции высшей школы и науки Узбекистана в мировую систему образования.

Одним из традиционных и значительных источников внебюджетного финансирования вузов является научно-техническое сотрудничество с промышленными организациями и научно-исследовательскими учреждениями путем **заключения хозяйственных договоров**. Активизация научных исследований, новые формы их осуществления, адекватные современному развитию общества, становятся одним из главных направлений поиска дополнительных источников финансирования для многих вузов. Научно-исследовательская деятельность все же остается существенным дополнительным источником финансирования вузов.

Таким образом, задача вуза в условиях рыночной экономики — большая и разнообразная работа по организации и проведению предпринимательской деятельности, поиску и привлечению дополнительных внебюджетных источников финансирования. Дальнейшее расширение и совершенствование внебюджетного финансирования, развития коммерческой деятельности в высшей школе связано с использованием разнообразных форм

интеграции с производством. Здесь особое значение приобретает (и будет иметь в перспективе) организация деятельности по **повышению квалификации и переподготовке руководителей и специалистов**, а это требует серьезного изучения ситуации на рынке труда и образовательных услуг, проведения маркетинговой деятельности с тем, чтобы оперативно реагировать на изменение потребностей в переподготовке и повышении квалификации специалистов. Высшая школа располагает мощной интеллектуальной базой и кадрами специалистов во всех областях производства, науки и техники. Поэтому главным при привлечении дополнительных внебюджетных источников финансирования является активность вузов, т.к. проявленная пассивность сегодня может лишить возможности в условиях развития рыночной конкуренции перспектив в будущем, позволяя занять место любого вуза более активному конкуренту. Одним из проявлений этой активности является широкое включение в работу по поиску и привлечению внебюджетных источников финансирования студентов, аспирантов и преподавателей. Кроме названных выше, традиционно внебюджетными источниками финансирования являются платные образовательные услуги, издательская деятельность и другие.

Основные виды внебюджетной деятельности можно классифицировать по следующим направлениям:

### **1. Сфера образовательных услуг:**

- *Платно-контрактная форма обучения.*
- *Подготовка к поступлению в высшие учебные заведения.*
- *Распределение специалистов по договорам с предприятиями.*
- *Повышение квалификации и переподготовка кадров.*
- *Получение второго высшего образования.*
- *Организация различного рода бизнес-школ.*
- *Организация курсов интенсивного обучения иностранным языкам.*

– *Дополнительное образование на курсах с получением специальных сертификатов (программисты, бухгалтера, аудиторы и т.д.).*

– *Организация платных консультаций для физических и юридических лиц.*

– *Организация платных краткосрочных курсов и семинаров.*

### **2. Научно-производственная деятельность:**

– *Хоздоговорная научно-исследовательская работа.*

– *Консалтинговая и справочно-информационная деятельность.*

– *Внедренческая деятельность, связанная с внедрением в регионах высоких технологий.*

– *Организация лизинга научного оборудования и инвентаря.*

– *Комплексные междисциплинарные исследования по заказам правительственных учреждений, территориальных органов управления или коммерческих структур.*

– *Научно-техническое содействие малому и среднему бизнесу.*

– *Организация научно-технических парков и инкубаторов нововведений.*

– *Научная работа по индивидуальным договорам с коммерческими и хозрасчетными научно-исследовательскими организациями.*

– *Продажа патентов и лицензий на открытия и изобретения ученых высших образовательных учреждений.*

– *Организация научно-исследовательских центров и лабораторий с коммерческими фирмами и предприятиями.*

– *Создание совместных предприятий с участием иностранных инвесторов.*

– *Организация платных научно-практических конференций и семинаров.*

– *Организация рекламы образовательных и научно-исследовательских услуг высших образовательных учреждений.*

– *Организация аудиторской деятельности.*

– Прочие виды инновационной деятельности научно-производственного характера, не запрещенные законодательством Республики Узбекистан.

### **3. Внешнеэкономическая деятельность:**

– Организация обучения иностранных студентов, аспирантов, магистрантов, стажеров.

– Организация совместных факультетов с зарубежными высшими образовательными учреждениями.

– Организация совместных предприятий с иностранными партнерами.

– Участие в программах поддержки высшего образования с зарубежными фондами.

– Направление студентов Узбекистана в зарубежные высшие образовательные учреждения.

– Привлечение различных видов иностранных инвестиций.

### **4. Коммерческая деятельность:**

– Издание учебников, учебно-методической и научно-популярной литературы.

– Выпуск периодических изданий.

– Организация рекламной деятельности.

– Аренда свободных помещений:

– долгосрочная аренда (лизинг) помещений;

– краткосрочная аренда пустующих во время каникул общежитий;

– аренда помещений конференц-залов, аудиторий для проведения конференций и платных занятий;

– аренда столовых для проведения торжеств и других мероприятий во внеучебное и внерабочее время;

– Сфера услуг для студентов, сотрудников и населения:

– организация общественного питания;

– лечебные и оздоровительные услуги профилакториев;

– услуги спортивных комплексов или стадионов;

– бытовые услуги (парикмахерские, химчистки, стирка белья, ремонт обуви и т.д.);

– организация платных детских садов или детских площадок;

– Передача коммерческим организациям права пользования символикой и реквизитами высшего образовательного учреждения.

**5. Спонсорство:**

– Привлечение спонсорских средств от предприятий, организаций, фирм всех форм собственности.

– Оказание услуг и работ (капремонт, оформление учебных корпусов, благоустройство территорий и т. д.).

– Безвозмездная передача оборудования (аудио-видео, компьютерная оргтехника, учебно-лабораторное оборудование, писчая бумага и т. д.).

– Пополнение библиотечного фонда (учебники, учебные пособия, каталоги, художественная литература и т. д.).

– Привлечение иностранных инвестиций (минитипографии, автотранспорт, учебно-лабораторное оборудование, учебная литература).

**6. Фонд развития Попечительских советов высших учебных заведений:**

– Добровольные взносы государственных предприятий.

– Добровольные взносы кооперативных организаций.

– Добровольные пожертвования граждан.

– Добровольные спонсорские взносы иностранных инвесторов.

– Доходы от деятельности созданных Попечительским советом совместных предприятий с зарубежными фирмами.

– Кредиты, выданные коммерческими банками или другими финансовыми институтами.

– Прочие поступления в адрес Попечительского совета.

Принимая все меры по расширению различных видов деятельности и привлечению дополнительных источников финансирования, вузы не могут допускать излишней коммерциализации, т.к. высшая школа – это важный социальный институт общества, формирующий его интеллектуальный и духовный потенциал, поэтому масштабы и направления коммерциализации могут быть оправданы только в том случае, если они не противоречат основным целям и задачам уставной деятельности, не приводят к ее перепрофилированию.

### 6.2.3. Управление внебюджетной деятельностью вузов

Важнейшим методом управления внебюджетной деятельностью высшего учебного заведения является *ресурсный метод*, в частности, финансовый. В государственных вузах структура ресурсов складывается из трудовых и материальных ресурсов. При более широком подходе можно назвать еще информационную составляющую ресурсного потенциала и некоторые другие разновидности ресурсов, которые в определенном смысле вторичны, поскольку в итоге все равно выступают в качестве атрибутов труда работников или материальных условий их деятельности. В связи с этим необходимо выделять так называемые *нематериальные активы*, а в их составе – **интеллектуальную собственность**. В частности, требует учета предпринимательский талант работников вуза как фактор производства. В *материальной* части ресурсов важное место занимают финансовые ресурсы, в первую очередь сформированные за счет внебюджетной деятельности, поскольку они являются свободными, несвязанными, в отличие от бюджетных финансовых ресурсов.

Особенностями ресурсов (активов) в вузах, как учебно-научно-производственных комплексах, являются:

- *значительная и все возрастающая роль нематериальных активов;*
- *невозможность использовать столь интенсивно, как в промышленности, лабораторно-экспериментальное оборудование; его уникальность, высокая цена и малоликвидность, что снижает конкурентоспособность продукции вуза на рынке;*
- *уникальность и высокая квалификация человеческого капитала, т.е. научно-педагогических работников; высокая стоимость их как трудовых ресурсов с одной стороны, при наличии в вузе потенциально дешевой рабочей силы в лице студентов, с другой стороны;*
- *ограничение всех видов ресурсов вуза (как трудовых, так и материальных), вовлекаемых во внебюджетную дея-*

тельность, которое является не только абсолютным, но и относительным, так как приоритетным и обязательным является их использование в основном образовательном и научном процессе, финансируемом из бюджета, что осложняет организацию внебюджетной деятельности.

Современная экономика использует следующие понятия ресурсов (активов): *основные, оборотные, нематериальные.*

**Нематериальные активы** — это вложения в нематериальные объекты, используемые в хозяйственной деятельности в течение длительного периода и приносящие доход. По сути, это результаты предшествующих исследований и разработок. Будучи вовлеченными в хозяйственный оборот, приобретая стоимостную оценку, они становятся нематериальными активами. Согласно действующему положению о бухгалтерском учете в составе нематериальных активов учитываются: *права пользования земельными участками, патенты, лицензии, товарные знаки, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии, в частности на лицензионные виды деятельности и т. п.* Нематериальные активы становятся одним из ключевых моментов экономики образования. Управление нематериальными активами вплотную примыкает к управлению основными фондами. Роль нематериальных активов возрастает по мере развития законодательства об интеллектуальной собственности и ее охране, расширения торговли патентами и ноу-хау. Важно отметить, что субъектами прав на интеллектуальную собственность в системе государственного вуза являются не только сам вуз, но и часть его научно-педагогических работников, что усложняет экономические отношения в вузе в процессе внебюджетной деятельности.

**Финансовые ресурсы** являются частью оборотных активов и обеспечивают, с одной стороны, содержание и развитие вуза, а с другой — бесперебойность производственных процессов во внебюджетной сфере. **Источниками**

**формирования финансовых ресурсов** вуза в общем случае являются:

- *бюджетные средства, то есть средства бюджетов различных уровней, выделяемые на обеспечение государственного образовательного стандарта, и денежные взносы учредителя (государства);*
- *средства, полученные от осуществления различных видов внебюджетной деятельности;*
- *плата за обучение;*
- *кредиты банков и иных кредиторов;*
- *добровольные пожертвования и целевые взносы юридических и физических лиц.*

На структуру финансового механизма вуза существенное влияние оказывает государственная финансовая политика. В государственном механизме регулирования одинаково важны как *платежи в бюджет*, так и *бюджетное финансирование*. **Платежи в бюджет** регулируют мобилизацию собственной финансовой базы вуза и таким образом влияют на величину доли собственных финансовых ресурсов, оставшихся в его распоряжении. Действующее законодательство устанавливает разную систему налогообложения предпринимательской и не-предпринимательской деятельности вузов, ставит величину мобилизации финансовых ресурсов в зависимость от оптимального соотношения разных видов деятельности, что позволяет вузам развивать непредпринимательские виды деятельности, в частности, платные образовательные услуги и научные исследования.

Бюджетное финансирование регулирует возможности развития вуза за счет привлечения общегосударственных ресурсов и тем самым воздействует на его количественные и качественные показатели. Не имея возможности в полной мере обеспечивать высшую школу финансовыми средствами за счет бюджета, государство устанавливает налоговые льготы для внебюджетной деятельности вузов, одновременно стимулируя эту деятельность. Налоговые

льготы, устанавливаемые действующим законодательством, имеют несколько направлений:

- освобождение вузов, как бюджетных организаций, от ряда платежей независимо от их внебюджетной деятельности (плата за землю, налог на имущество и т. п.);

- установление государством налоговых льгот для определенных, важных для государства и вуза направлений деятельности (платные образовательные услуги, услуги в сфере образования, связанные с учебно-воспитательным процессом, хоздоговорные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т. п.);

- обуславливание налоговых льгот направлением расхода прибыли от внебюджетной деятельности (освобождение от налога на прибыль ряда видов внебюджетной деятельности вуза при условии ее реинвестирования в вуз).

Особенно жестко регулирует закон использование доходов от сдачи в аренду государственной собственности, обязывая направлять эти доходы исключительно на обеспечение развития вуза и совершенствование учебно-воспитательного процесса. Задача администрации вуза при организации внебюджетной деятельности сводится к комплектованию оптимального по налоговым льготам набора направлений и видов деятельности и перераспределения ограниченных ресурсов вуза (трудовых, материальных, финансовых и др.), а также к реинвестированию прибыли, исходя из стратегических планов вуза в сфере образования и науки.

Структура потребностей в ресурсах по основным направлениям внебюджетной деятельности свидетельствует, что:

1. Платные образовательные услуги потребляют прежде всего трудовые ресурсы — научно-педагогические кадры высокой квалификации, а материальные ресурсы — учебные площади и оборудование. Наличие финансовых ресурсов на начальной стадии не обязательно, так как образовательные услуги оплачиваются предварительно. Важнее другое обстоятельство — необходимость ли-

цензии на соответствующую образовательную деятельность, т. е. нематериальных активов в форме исключительного права на образовательную деятельность, принадлежащего вузу, а не его работникам, что дает вузу право на соответствующую долю прибыли.

2. Научно-производственная деятельность требует наличия в вузе научных кадров высокой квалификации, производственных площадей и оборудования, оборотных финансовых средств, поскольку заказчики оплачивают уже готовую научную продукцию. Следует отметить, что внебюджетная научная деятельность, как правило, не приносит значительной прибыли вузу ввиду острой конкуренции на рынке и структуре ресурсов, пропорционально которым распределяется доход (высокая стоимость трудовых ресурсов, другие прямые затраты на НИР), однако для вузов она важна для сохранения основной деятельности.

3. Коммерческая деятельность предполагает наличие финансовых несвязанных ресурсов (свободных собственных денежных средств), некоторых площадей и предпринимательского таланта работников. Соответственно распределяется и прибыль от этой деятельности.

Существует два подхода к распределительным механизмам внутри вуза: *централизованное* и *децентрализованное* распределение, сопровождаемое обязательствами по содержанию и развитию структурных подразделений. Предпочтительность **децентрализации** очевидна тогда, когда доход получен из многих источников и принимает форму оплаты за предоставление услуг, а управление финансами становится все более сложным и комплексным, гибким и способным адекватно реагировать на внешние изменения. Именно такова организационная структура вуза. Двухуровневое управление внебюджетной деятельностью при наличии в вузе автономных структурных подразделений предопределяет и соответствующие уровни распределения доходов: формирование централизованных фондов вуза и децентрализованных фондов

структурных подразделений. С другой стороны, необходимо разделять и два других уровня (стадии) финансовых потоков: *стадия производства товаров, работ и услуг*, на которой формируется себестоимость продукции вуза и прибыль, и *стадия распределения и расходования прибыли*. **Распределение доходов от внебюджетной деятельности** осуществляется следующим образом: предварительно вуз распределяет вырученные средства между государством и вузом, направляя в бюджет различных уровней налоги и осуществляя платежи во внебюджетные фонды (пенсионный, социального страхования, фонд занятости). Налоги и платежи обязательны и осуществляются централизованно бухгалтерией вуза с его расчетного счета. Оставшиеся средства распределяются между вузом (централизованные внебюджетные средства) и его структурными подразделениями (средства подразделений), занятыми внебюджетной деятельностью. Пропорции распределения определяются руководством вуза, исходя из прав собственности на вовлеченные в деятельность ресурсы (трудовые, материальные и нематериальные), обязательств подразделений по содержанию и развитию вуза, реальных расходов централизованной части вуза и структурных подразделений по производству товаров, работ и услуг (себестоимости).

**Формирование централизованной части внебюджетных средств вуза** производится аналогично государственному механизму формирования бюджета, то есть, во-первых, за счет сбора «налогов» с доходов организаций, предприятий и учреждений, входящих в состав вуза как единого учебно-научно-производственного комплекса (ЕУНПК), где в той или иной мере участвует капитал вуза; во-вторых, за счет централизации части доходов от внебюджетной деятельности собственно государственного вуза и его структурных подразделений. Экономическим основанием для формирования централизованной части являются амортизационные отчисления на основные фонды вуза, централизованная доля прибыли вуза как собствен-

ника вовлекаемых во внебюджетную деятельность ресурсов, а также накладные расходы вуза по централизованному обслуживанию внебюджетной деятельности автономных структурных подразделений (бухгалтерия, отдел кадров, внебюджетный отдел, отдел снабжения, хозяйственное обслуживание, коммунальные услуги и т. п.).

Отношения между юридическими лицами внутри комплекса (ЕУНПК) могут формироваться только на экономически взаимовыгодной, но всегда **правовой**, а не административной основе. Экономическая политика администрации внутри вуза должна учитывать интересы всех трех субъектов отношений: государства как собственника государственного имущества и гаранта бесплатного высшего образования, вуза как самостоятельного, самодостаточного и саморазвивающегося учреждения (некоммерческой организации) и работников вуза как личностей со своими потребностями и интересами. На языке экономики это означает, что государство вправе требовать, чтобы определенная часть доходов от внебюджетной деятельности была направлена вузом на обеспечение бесплатного образования; вуз обязан за счет своей централизованной части доходов обеспечить пополнение бюджетной системы вуза для его содержания и стратегического развития, а работники должны получать вознаграждение за свой труд, достаточное для удовлетворения своих личных потребностей, а также благоприятную инфраструктуру в вузе, в том числе социальную.

Экономической основой механизма распределения доходов внутри вуза являются новые отношения собственности, поскольку все три субъекта — *государство, вуз, личность* — уже являются носителями определенных, закрепленных законодательно, прав собственности на трудовые, материальные и нематериальные ресурсы. Так, государство имеет право собственности на имущество, предоставленное вузу в оперативное управление и в определенных целях; вуз по мере развития внебюджетной деятельности накапливает на отдельном балансе собственность вуза, а работники вуза

обладают правами частной собственности на свой труд и интеллектуальную собственность, а кроме того, имеют определенное отношение как члены трудового коллектива к собственности вуза, созданной с их участием.

Совокупность этих отношений собственности в процессе внебюджетной деятельности (в основном, это научно-производственная деятельность и часть образовательных услуг) относится ко второму и третьему уровню отношений собственности в вузе. Эти отношения достаточно сложны и требуют учета при установлении для структурных подразделений, в том числе автономных, размеров накладных расходов и отчислений от прибыли в централизованные фонды. Совокупность этих платежей стимулирует рост объема работ и услуг, а экономические условия работы автономных подразделений благоприятнее, чем у организаций — юридических лиц в составе ЕУНПК.

Накладные расходы вуза по обслуживанию хозяйственных исследовательских и опытно-конструкторских работ разделяются на *переменные*, пропорциональные росту объема работ, и условно *постоянные*, практически независимые от изменения объема работ, например, амортизационные отчисления, содержание помещений и т. п. Это обстоятельство позволяет администрации вуза по мере роста объемов хозяйственных НИОКР понижать ставку накладных расходов для автономных структурных подразделений, но не ниже фактических затрат вуза. Нарастание стоимости оборудования, приобретенного структурными подразделениями вуза за счет собственных средств, также снижает ставку накладных расходов для этих подразделений.

Требует дополнительного стимулирования и такая структура затрат по хозяйственным работам, при которой приобретается за счет этих средств научное оборудование, которое по окончании договора остается на балансе вуза, что также необходимо учитывать, устанавливая по конкретным хозяйственным НИОКР ставку накладных расходов.

Размеры отчислений от прибыли в централизованные фонды также являются предметом расчетов и договоренностей между администрацией вуза и руководителями структурных подразделений. Если подразделение эту прибыль реинвестирует непосредственно у себя с учетом стратегии вуза, то, конечно, нет смысла централизовать ее в полном объеме. Нижняя граница совокупных платежей структурных подразделений вузу не может быть меньше стоимости затрат вуза в процессе внебюджетной деятельности, а верхняя граница ограничивается конкуренцией вуза на рынке товаров, работ и услуг, так как повышает цены на них. Установление оптимальных размеров платежей — это искусство руководства.

Поскольку внебюджетные средства становятся одним из источников финансирования государственных вузов, то планирование доходов и расходов вуза в целом невозможно без учета этих средств. В свою очередь, планирование направлений расходования внебюджетных средств не может быть эффективно без информации о наличии в вузе бюджетных средств. Бюджетные средства вуза недостаточны, а кроме того, ограничены в свободе расходования. Они направляются государством только на заработную плату работникам вуза, стипендию студентам и покрытие основных расходов вуза на коммунальные услуги (тепло, вода, электроэнергия, связь и т. п.), т. е. выполняют социальные функции без какой-либо возможности для вуза развиваться за счет этих средств. Иначе говоря, бюджетные деньги являются «связанными». Основным источником денежных средств для осуществления планов стратегического развития становятся внебюджетные несвязанные (свободные) средства, так как они — собственность вуза. Исходя из двухуровневой структуры управления, для государственных вузов наиболее рациональной является бюджетная система, представляющая собой совокупность бюджетов вуза в целом (централизованная часть, первый уровень) и его автономных структурных подразделений (децентрализованная часть).

Бюджетная система вуза предусматривает разделение источников доходов по их природе (бюджетные средства всех уровней, внебюджетные средства), месту происхождения (конкретные структурные подразделения), а также по направлениям и видам внебюджетной деятельности и сопровождается расчетом потребных ресурсов вуза для планируемого производства товаров, работ и услуг. Таким образом, **левая часть** бюджетной системы ясно указывает, где, каким подразделением, за счет чего и в каком объеме формируется доходная часть. **Правая часть** бюджетной системы представляет собой по сути стратегический план содержания и развития вуза, указывая, на каком уровне (центр вуза или его структурные подразделения) реализуются конкретные задания, целевые программы плана и какие денежные ресурсы на это выделяются. Доходы и расходы вуза группируются по однородным признакам — **хозяйственным** или **производственным** (например, капиталовложения, заработная плата и т. п.) и **целевому назначению** (учебные, научные, социальные программы).

Разработка и реализация бюджетной системы вуза предполагает гласность, коллегиальность в принятии решений, реальное участие работников вуза в этом процессе через демократические механизмы голосования, периодический контроль и отчетность, что повышает эффективность использования ресурсов вуза и снимает конфликты при распределении дохода. В процессе планирования бюджетной системы вуза особая роль принадлежит несвязанным внебюджетным средствам вуза, которые и позволяют государственным вузам реально влиять на направленность финансовых потоков. Другая особенность бюджетного планирования — целевая направленность внебюджетных доходов по определенным направлениям деятельности: например, доходы от аренды полностью поступают в распоряжение проректора по административно-хозяйственной работе и расходуются на содержание материально-технической базы вуза; централи-

зованная часть доходов от хоздоговорных НИОКР поступает в распоряжение проректора по НР и расходуется на целевые программы.

Центральной задачей разработки бюджетной системы вуза (единой сметы доходов и расходов) является **финансовое обеспечение** его стратегических планов, то есть набора действий и решений, которые ведут к разработке своих целей, реализации своей миссии. Стратегическое планирование – это прежде всего стратегическое предвидение будущего вуза, адаптация к внешней среде, внутренняя организация вуза. Определяя направление ресурсов на краткосрочные меры или реализацию стратегических планов, бюджетная система вуза в любом случае всегда предусматривает:

*– увеличение и развитие источников финансирования (диверсификация);*

*– более эффективное использование имеющихся ресурсов, совершенствование структуры текущих расходов;*

*– инвестирование ресурсов как в краткосрочные высокодоходные проекты, так и в долгосрочные стратегические программы;*

*– уменьшение издержек вуза за счет их сокращения и экономии ресурсов;*

*– использование внешних факторов при оценке эффективности.*

В условиях рыночной экономики все возрастающее значение для вузов приобретает профессиональное управление финансами – **финансовый менеджмент**. Так, стратегическое решение о направлении внебюджетных средств преимущественно на реинвестирование, то есть на интенсивное развитие материально-технической базы и подготовку научно-педагогических кадров по перспективным направлениям высшего образования предопределяет возможность открытия в вузе ряда специальностей, пользующихся рыночным спросом, а это, в свою очередь, увеличивает доходы вуза.

Управление ресурсами вуза при переходе к рыночной экономике – сложная задача, которая требует разработки показателей и принципов оценки активов вуза, их инвентаризации, четкого представления о материально-технической базе, контроля за целевым и эффективным использованием ресурсов вуза. Только управляя набором направлений и видов внебюджетной деятельности с учетом внешней налоговой политики государства и оптимально распределяя по ним ограниченные ресурсы вуза, а также устанавливая стимулирующие рост объем работ и внутренние платежи в централизованные фонды, вуз достигает максимума прибыли для последующего ее реинвестирования в соответствии с избранной стратегией развития вуза.

### **6.2.4. Системы финансирования вузов в развитых странах**

Объемы и методы финансирования высшего образования в экономически развитых странах определяются рядом факторов:

- степень развития экономики страны;*
- задачами, которые ставит страна и ее руководство перед высшим образованием;*
- национальными традициями;*
- спецификой структурирования, организации и управления высшими образовательными учреждениями.*

Только с учетом всех этих обстоятельств формируется национальная модель финансирования вузов.

Япония, например, имеет не общедоступную, а скорее элитарную модель высшего образования, и доля государственных расходов на образование в валовом национальном продукте значительно ниже, чем в США, Канаде и Швеции, высшее образование в которых практически общедоступно, но это и политика руководства стран, это и национальные традиции. Если европейские страны, в частности, Франция и Германия, стараются изолировать высшую школу от влияния рынка, финан-

сируя ее в значительной степени за счет бюджета и контролируя со стороны государства, то высшее образование в США традиционно самостоятельно от федерального правительства, постоянно связано с рыночными структурами, платное даже в государственных вузах. Однако данные о государственных расходах в США (табл. 6.01.) на высшее образование говорят о том, что они, очевидно, достигли разумного максимума, после которого под угрозой окажется автономия вузов и их способность реагировать на внешние изменения.

В странах Запада у университетов, как правило, имеются три основных источника финансирования, из которых покрываются затраты, связанные с образовательной деятельностью. К этим источникам относятся: *правительственные гранты; плата за обучение, взимаемая со студентов; доходы, полученные в результате коммерческой деятельности.* Соотношение между ними варьируется довольно существенно в разных странах, а также меняется время от времени в каждой стране. Самим студентам вузов также приходится финансировать свои повседневные расходы, и для этого существуют следующие возможности: *средства родителей; индивидуальные гранты, полученные от правительства; специальные займы, выдаваемые студентам; побочные заработки.* Подчеркнем, что независимо от системы, общества или страны затраты могут быть получены в той или иной комбинации из следующих четырех источников поступления: **родители, студенты, налогоплательщики и высшие учебные заведения.**

Многие западные правительства стремятся урезать объем государственных расходов, чтобы сбалансировать бюджет. Даже в Западной Европе финансирование явно смещается от правительственных грантов в сторону доходов, поступающих от коммерческой деятельности вузов или в качестве платы за обучение. В таких странах как Германия плата за обучение была по существу номинальной, в Великобритании плата более значительна, но в большинстве бремя этих расходов несли районные или

Таблица 6.01

**Структура источников доходов на образование  
в университетах Великобритании, США и Франции (в %)**

№	Источники	Англия	США	Франции
1	Государственные расходы,			
	всего:	85,5	51,1	99,0
	в том числе:			
	централизованные	84,0	16,5	96,2
	расходы штатов	-	30,6	-
	местные	1,5	4,0	2,8
2	Расходы частных компаний и благотворительных организаций	2,5	6,9	
3	Расходы учащихся и их семей	8,0	20,3	1,0
4	Собственные доходы вузов	-	11,4	-
5	Прочие источники	4,0	10,4	-

городские власти по месту проживания студентов, и власти препятствовали установлению вузами платы за обучение самостоятельно. В настоящий момент данная система претерпевает изменения, и вскоре во многих западных странах плата за обучение будет устанавливаться вузами и финансироваться главным образом самими студентами. Полагают, что это позволит поднять и уровень образования, так как студенты будут предъявлять более высокие требования к университетам, которые они выбирают, а те, в свою очередь, относиться с повышенным вниманием к самому образовательному процессу. Поскольку студенты являются главными получателями образовательных услуг в системе высшего образования и могут ожидать повышения своих заработков в дальнейшем, во всем мире считается справедливым и разумным финансирование ими расходов на образование. За счет повышения образовательного уровня трудовых ресурсов, которое обеспечивает в среднем более высокую производительность труда и более высокие доходы населения в целом, выигрывает общество — это часть аргументов, приводимых в пользу правительственного финанси-

ния части расходов на образование. На практике споры затем фокусируются на справедливом соотношении взносов со стороны правительства и студентов (их родителей). Во многих западных странах это соотношение в данный момент смещается в сторону больших объемов финансирования за счет студентов и меньших – за счет правительства. Таким образом, возникает тенденция снижения индивидуального бюджетного финансирования студентов, которые в свою очередь должны теперь оплачивать все большую долю расходов на образование.

В некоторых странах развивается система кредитования студентов. Окончательным результатом ужесточения финансовой ситуации для студентов стало стремление последних финансировать часть расходов на свое обучение за счет собственных заработков, что сказывается на увеличении продолжительности учебы и увеличении спроса на более гибкие модели обучения. Однако взимаемая со студентов плата за обучение даже в США в государственных вузах покрывает только 20% затрат на обучение (в частных – 33%). Остальные затраты финансируются из других государственных и частных источников. В большинстве стран дефицит бюджета, лимитирующий государственное финансирование высшего образования, сохраняется из года в год. Поэтому вузам предоставляется право отыскивать дополнительные источники финансирования, и в этом им оказывается всемерная поддержка.

Коммерческая деятельность осуществляется в различных формах:

- *использование университетских площадей и оборудования для проведения конференций и других общественных мероприятий;*
- *создание фирм, использующих оказываемые вузами услуги или принадлежащую им землю;*
- *консультирование коммерческих компаний вузовскими специалистами;*
- *дополнительные образовательные услуги населению;*
- *выполнение заказных научно-исследовательских работ и др.*

Для обеспечения законности бухгалтерской и налоговой отчетности подобные виды деятельности ведутся коммерческими фирмами, полностью принадлежащими вузам, и полученная прибыль поступает в распоряжение вузов. На пути создания эффективных систем, которые приносили бы доход университетам, возникают практические сложности, например, проблема распределения прибыли между вузами и фирмами. Очевидно, что никто не станет создавать такие фирмы в университете, если последний будет забирать себе всю прибыль. Существенное значение имеют налоговые льготы, предоставляемые вузам в случае реинвестирования прибыли от коммерческой деятельности.

Самым легким путем повышения производительности высших учебных заведений является увеличение набора студентов без осуществления дополнительных затрат на здания, лаборатории, библиотеки, компьютерные центры и без привлечения дополнительного штата профессоров. Этот подход широко использовался в конце 70-х и 80-х годов, например, в Германии и в Великобритании. Он может быть оправдан при наличии достаточных резервов и при поддержке и одобрении со стороны вовлеченных сотрудников вузов. Однако в связи с тем, что в большинстве университетов профессорско-преподавательский состав участвует в научно-исследовательской деятельности или имеет связи с исследовательскими институтами, этот подход скоро исчерпал свои возможности. По объективным причинам невозможно увеличить нагрузку преподавателей без ограничений других функций университета: число студентов может быть увеличено только за счет дополнительных ресурсов. Вот почему, например, в Великобритании и в других странах в 60-х годах система образования была расширена очень дорогостоящим способом — с помощью создания абсолютно новых институтов (в основном университетов).

В более позднее время акцент ставился на увеличении выпуска специалистов с помощью следующих мер:

- сокращения продолжительности курсов;*
- увеличения академического года, включая обучение летом;*
- более широкого использования вечернего обучения;*
- чтения лекций студентам в больших группах (что невозможно без соответствующих площадей) и в дополнение к этому использования обучения на компьютерах, которое не требует большого количества преподавателей;*
- более широкого использования заочного и вечернего обучения.*

Многие из этих мероприятий еще находятся в стадии рассмотрения или на раннем этапе внедрения, но сам факт их обсуждения показывает, в каком направлении развивается официальное мнение на Западе. Нет сомнений в том, что некоторые из существующих подходов вскоре будут широко использоваться другими государствами.

Уже вполне очевидно, что давление на вузы с целью повышения производительности, оказываемое без предоставления достаточных ресурсов, увеличивает вероятность того, что в результате снизится качество как образовательной, так и исследовательской деятельности в институтах высшего образования. Вот почему в тех странах, где производительность росла наиболее быстрыми темпами, время от времени предпринимались параллельные усилия по оценке качества образовательного и научного процессов.

В Великобритании, например, результатом этих оценок были не только практические рекомендации вузов относительно того, что можно было бы улучшить в их работе, но и определенные бюджетные сдвиги. В частности, здесь регулярно осуществляется рейтинговое оценивание всех вузов и ежегодно публикуются таблицы национального ранжирования групп однородных университетов. Вузы с высоким рейтингом или получившие более высокий балл за качество образования, получают дополнительное финансирование.

Обратимся к опыту Японии как одному из крайних проявлений экономии средств бюджета. Японская система образования обходится относительно дешево для совокупного бюджета страны: японское правительство затрачивает 5,5–6% от валового национального продукта (ВВП) на образование по сравнению с 7,1% в США, 7,7% в Великобритании. Тем не менее, японские школьники и студенты по многим показателям, отражающим качество получаемого образования, опережают своих сверстников из других стран. Представляется, что основное преимущество японской системы образования лежит в экономике — институциональных особенностях, в частности, соотношении государственного и частного секторов и особенностях финансирования образовательных учреждений: роль негосударственного сектора возрастает от начального образования к высшему.

В Японии высшее образование, являясь элитарным, то есть недоступным для всех желающих, опирается как на государственные, так и на частные вузы. Японское правительство оставило образовательную нишу в системе высшей школы: государственные университеты занимались и занимаются подготовкой специалистов в основном по естественнонаучным, инженерным дисциплинам; негосударственные университеты, как правило, специализируются на подготовке специалистов по гуманитарным и социально-экономическим специальностям. Заметим, что государство обеспечивает получение специальностей, которые требуют наибольших затрат (известно, что подготовка современного инженера обходится значительно дороже, чем, скажем, юриста или бухгалтера). Таким образом, образовательная система страхует себя от несостоятельности рынка в образовательной сфере, состоящей в том, что частные образовательные учреждения могут просто не предоставить возможности получения специальностей, требующих высоких издержек и связанных с фундаментальной наукой, из-за риска невозврата первоначально вложенных средств.

Государство устанавливает образовательные стандарты таким образом, чтобы издержки в негосударственном секторе были минимальны, что приводит к снижению платы за обучение, росту спроса на негосударственное высшее образование и, как следствие, росту числа негосударственных университетов. Этому способствует и политика дотаций, и политика выдачи лицензий на преподавание недорогих специальностей, и более низкие требования к квалификации преподавателей, позволяющие экономить на заработной плате, и большее количество студентов, приходящихся на одного преподавателя в частных университетах.

Следует подчеркнуть, что в значительной мере своими успехами японская система образования обязана высокой культуре менеджмента как на уровне управленческих правительственных структур, так и в самих государственных и негосударственных учебных заведениях.

Возвращаясь к основным источникам финансирования вузов (государственные и частные источники), уместно привести мнение экспертов консорциума, исследователей высшего образования и Европейского центра ЮНЕСКО по высшему образованию (СЕПЕС), которые пришли к выводу, что смешанное финансирование является более эффективным, чем чисто государственное или исключительно частное, при этом смешанное финансирование желательно как для государственных, так и для частных высших учебных заведений. Наиболее характерна в этом плане система финансирования вузов в США.

Исторически сложилось так, что первые американские колледжи были частными корпорациями, которые разрабатывали свою политику, стандарты и процедуры совершенно независимо от государства. Но в послевоенные годы численность студентов в государственных вузах постоянно возрастала. Если в 1950 г. 49% всех студентов обучались в частных колледжах и университетах, то затем, в связи с расширением сети государственных мест-

ных колледжей, соотношение изменилось: доля студентов в государственных вузах превысила 78%.

Из 3500 вузов США, выдающих дипломы о высшем образовании, более половины — частные корпорации, ответственность за которые возложена на попечителей, как правило, известных бывших выпускников и других частных лиц, оказывающих филантропическую помощь. Частному сектору в США принадлежат многие известные исследовательские университеты — Гарвардский, Стэнфордский, Йельский, Чикагский и большинство наиболее престижных колледжей, в частности, в Амхерсте, Уильямсе, Карлтоне, которые получают значительные пожертвования и пользуются высокой репутацией. Это позволяет им взимать высокую плату за обучение и другие сборы (свыше 20 тыс. долларов в начале 90-х годов).

Число частных вузов в США в последние десятилетия росло значительно быстрее, чем государственных, но доля студентов, получающих в них высшее образование, постоянно сокращалась в первую очередь из-за высокой платы за учебу и возможности получения соответствующего диплома в государственном вузе. Кроме того, частные вузы США по своим размерам значительно меньше государственных. Финансирование американских вузов осуществляется из пяти основных источников:

- средств, выделяемых из федерального бюджета, бюджетов штата и местного правительства;*
- оплаты студентов за обучение и услуги;*
- доходов вузов от собственной деятельности;*
- пожертвований филантропических организаций и отдельных лиц;*
- процентов от накоплений со специальных фондов, созданных частными организациями и лицами.*

Государственная помощь высшему образованию в среднем составляет 40-45% общих доходов вузов и распределяется следующим образом: из бюджета федерального правительства — 10-15%, из бюджета штатов — 25-30% и из бюджета местных властей — 2-5%. Федеральная

помощь, по заключению американских специалистов, сформировалась, скорее, как результат необходимости, чем выгоды, и она выросла до своих нынешних размеров потому, что образование непосредственно служит национальным интересам, является существенным элементом национальной значимости.

Отметим, что нет однозначных сведений и аргументов в пользу большей или меньшей эффективности государственного или частного сектора высшего образования. Страны, имеющие высокий процент частных учебных заведений, достигают таких же результатов, как и страны, в которых сложились преимущественно государственные системы образования, и, наоборот, более высокая распространенность частного образования не приводит к более удовлетворительным результатам ни в экономическом, ни в образовательном плане. Положительные результаты образования обычно связаны с факторами организационного плана. Проблема в том, чтобы суметь внедрить динамизм частного сектора в управление государственной системой образования, не допустив при этом, чтобы она утратила свой демократический характер. Эта проблема вновь приводит к вопросу об автономии вузов, о контроле за результатами их деятельности.

Итак, общемировые тенденции развития классических университетов в последние десятилетия позволяют отметить следующие общие тенденции в экономике высшего образования.

1. В большинстве стран Европы в течение ряда последних лет произошло относительное, а кое-где и абсолютное снижение финансирования высшего образования. Это связано с некоторым общим экономическим спадом в европейских и североамериканских странах. Все крупнейшие университеты мира стали экономичнее в своих расходах не только на социальную сферу, но и на командировки своих профессоров и прием приглашенных. Например, в Гейдельбергском университете, которым гордится Германия, постоянно проводится анализ

всех учебно-научных лабораторий на предмет того, какие средства каждая из лабораторий приносит в университет; в связи с некупаемостью отдельные лаборатории закрываются.

2. Вузы большинства развитых стран во все большей степени из учебно-научных и культурных центров, финансируемых государством, становятся экономическими субъектами рыночной экономики со всеми свойственными предприятию атрибутами; в том числе производится оценка эффективности и экономической целесообразности структурных подразделений. При университетах растет количество разных экономически выгодных дополнительных форм образования, а научные исследования носят все более прикладной характер и финансируются фирмами или частными фондами. Активно ведутся исследования себестоимости подготовки специалистов на разных формах обучения, рассматриваются варианты дифференцированной платы за обучение.

3. Резкий рост предлагаемых вузами в последние годы дополнительных образовательных услуг, в том числе и в рамках послевузовского образования. Этот процесс стимулирует и государство, нуждающееся в более квалифицированных кадрах, и негосударственный сектор, заинтересованный в повышении квалификации своих работников. Вузы тоже заинтересованы, в том числе и экономически, в развитии системы предоставляемых дополнительных образовательных услуг. В США, например, вузы от постдипломных и дополнительных образовательных услуг получают гораздо больше средств, чем от платы за обучение в бакалавриате.

4. Стремление вузов ко все большей автономии, обосновываемое, в частности, тем аргументом, что вузы во все меньшей степени финансируются государством и в большей — за счет собственных заработанных вузами средств, уравнивается возрастающим контролем со стороны государства. Создаются механизмы регулярного контроля за деятельностью вуза. В США государство,

например, стимулирует работу различных аккредитационных агентств (профессиональных или территориальных), во Франции создан специальный Национальный комитет по оценке образования.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

- 1. Назовите меры, направленные на улучшение финансового обеспечения высшего образования.*
- 2. Назовите направления воздействия вуза на регион.*
- 3. Какие источники финансирования вузов вы знаете?*
- 4. Что предусматривает новый порядок финансирования в соответствии с Постановлением «О совершенствовании порядка финансирования бюджетных организаций»?*
- 5. На каких принципах строится бюджетная система вуза? Назовите уровни бюджета.*
- 6. За счет чего образуются доходы бюджета вуза?*
- 7. Назовите элементы текущих расходов и капитальных расходов.*
- 8. Охарактеризуйте источники поступления внебюджетных средств.*
- 9. Как классифицируются виды внебюджетной деятельности в вузе?*
- 10. В чем заключается ресурсный метод управления внебюджетной деятельностью? Что такое финансовые ресурсы?*
- 11. Что такое нематериальные активы?*
- 12. Как распределяются доходы от внебюджетной деятельности вуза?*
- 13. Как формируется централизованная часть внебюджетных средств?*
- 14. Расскажите о финансовом обеспечении стратегических планов вузов.*
- 15. Какими факторами определяется финансирование высшего образования в развитых странах?*
- 16. Расскажите о структуре доходов на образование в вузах развитых стран.*
- 17. В каких формах осуществляется коммерческая деятельность в зарубежных вузах?*

18. Назовите особенности финансирования вузов Англии.

19 Что Вы знаете о системе финансирования образования в США, Японии?

### **6.3. Маркетинг в системе высшего образования**

#### **6.3.1. Прогнозирование в системе маркетинга**

**Маркетинг** – одно из важнейших направлений деятельности по привлечению внебюджетных средств. В маркетинге, как и в других прикладных дисциплинах и сферах экономической деятельности, большую роль играют подробности, конкретные детали, приобретающие нередко значение решающего фактора, в то время как в привычном понимании они воспринимаются как «излишние».

---

**Маркетинг – это философия рыночной деятельности и одновременно руководство к действию.**

---

Предоставляя огромные возможности для решения рыночных и иных проблем, маркетинг требует для своего полного и правильного использования большой подготовительной работы, творческого подхода.

Содержание понятия «маркетинг» охватывает широкий спектр форм и методов, обеспечивающих на основе обмена постоянно изменяющиеся потребности людей и организаций, общества в целом. Маркетинг охватывает:

– *сущность, принципы, методы и функции человеческой деятельности, имеющей отношение к рынку;*

– *виды рынков, рыночный механизм, предложение и спрос;*

– *стратегию и тактику маркетинговой деятельности;*

– *планирование – план маркетинга и его виды, программно-целевые методы в маркетинге;*

– *товар – понятие товара, виды товаров, жизненный цикл товара (ЖЦТ), качество, конкурентоспособность то-*

вара, товарную политику, управление товарным ассортиментом, сервис;

– товардвижение и сбыт – элементы системы товародвижения, каналы товародвижения, управление товародвижением, организацию сбыта товаров;

– цены и ценообразование – цены в маркетинговой деятельности, методы расчета цен, вопросы ценообразования, ценовую политику;

– формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламе и ее задачи, виды рекламы, выставки и аукционы, планирование рекламных кампаний, рекламный бюджет;

– информационное обеспечение, комплексные исследования в рамках отдельных сегментов рынка по видам услуг, по юридическим и физическим лицам и др., анализ и прогнозирование рынка;

– организацию маркетинговой деятельности – принципы организации, организационные структуры;

– управление и контроль маркетинга, виды управления и контроля, ситуационный анализ, ревизия маркетинга и т.д.

Прогнозирование в системе маркетинга – основной и завершающий этап комплексного изучения рынков, главные результаты которого закладываются в основу экономических программ.

В условиях социально-экономических преобразований, происходящих в республике, формирования рынка труда особо важным становится механизм государственного управления процессами *подготовки, трудоустройства и занятости специалистов*.

Решение этой проблемы обеспечивается благодаря созданию **системы прогнозирования спроса в специалистах**, сформированности так называемого «портфеля заказов» с учетом потребностей производства, сбалансированности этой потребности с количественными показателями приема студентов по вузам, регионам, специальностям, совершенствованию работы маркетинговых служб, сопряженных с системой государственного регулирования экономики, выработкой основных пропорций в

подготовке специалистов с высшим и средним специальным образованием по различным отраслям экономики.

Система прогнозирования выявляет и формирует спрос на специалистов на основе реального состояния и перспектив развития экономики по различным ее отраслям. Ее задача постоянно воспринимать и перерабатывать информацию, реагировать на структурные сдвиги в экономике и на этой основе обосновывать управленческие решения по деятельности образования и прогнозированию его дальнейшего развития. Обеспечение работоспособности конкурентоспособных специалистов в условиях рыночной экономики обеспечивается также отслеживанием развития процесса реформирования образования, проведением сравнительного анализа национальной и зарубежных систем образования.

Решение проблемы связано и с постоянным отслеживанием степени достижения стратегических целей в социально-экономической сфере, прогнозированием основных направлений развития экономики республики на основе краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных *прогнозов*.

Понятие «прогноз» имеет множество определений. Одни утверждают, что «прогноз – это определение будущего», другие, что «прогноз – это научная гипотеза о развитии объекта», третьи, что «прогноз – это характеристика будущего состояния объекта» или «прогноз – оценка перспектив развития» и т.п. Еще больше вариаций существует в мире методов прогнозирования, их более ста.

Прогнозу свойственен вероятностный характер суждения о будущем, который проявляется либо в определении степени вероятности наступления события, либо в определении зоны возможных решений, либо в нахождении вариантов или альтернатив развития. Важно уяснить внутреннюю связь и взаимозависимость между прогнозированием и планированием и их отличия. Научно-аналитический характер прогнозирования определяет его функциональное отличие от планирования. **Задача прогноза – сказать, что может быть. Задача планирования – выбрать**

из всего возможного то, что должно быть. В этом заключается *первое* принципиальное отличие прогноза от плана.

Объекты прогнозирования и перспективного планирования часто совпадают, как совпадают горизонты планирования и прогнозирования.

Обсуждение научных прогнозов должно предшествовать разработке планов развития экономики. Этим определяется предваряющее, предплановое место прогноза. *Второе* отличие — в упреждающем характере прогнозирования по отношению к планированию.

Планирование имеет директивную силу. План — государственный закон. Прогноз несет рекомендательные, аналитические функции, в этом проявляется *третье* отличие прогноза от плана.

План одновариантен, прогноз же — многовариантен, имеет вероятностную сущность. Таково *четвертое* принципиальное отличие прогноза от плана.

Существенны различия и в методах планирования и прогнозирования. Для разработки прогнозов применяют специфические методы. В основе многих из них лежат вероятностные, экстраполяционные, оценочные, эвристические (совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины), стохастические (случайные или вероятностные процессы) и т.п. идеи, не применяемые на стадии составления плана, требующие конкретности, определенности показателей, их балансовой увязки, прямых технико-экономических расчетов. В этом *пятое* существенное отличие прогнозирования от планирования.

**Функция прогноза:** *анализ явлений, тенденций, оценка их и определение альтернативных вариантов на будущее.* Экономическое прогнозирование представляет собой разработку научной гипотезы развития, осуществляемую в рамках комплексной системы развития экономики, но обладающую рядом существенных специфических отличий от планирования.

**Предвидимое будущее необходимо прежде всего для принятия сегодняшних решений.**

---

Финансовой прогноз — научная предпосылка управления финансами. Существует общепринятая классификация прогнозов по срокам, включающая: краткосрочные прогнозы на срок до 5 лет; среднесрочные — на срок до 10 лет; долгосрочные — на срок более 10 лет. Причем долгосрочные прогнозы в ряде случаев подразделяются на прогнозы 1-го эшелона, охватывающие период в 10–20 лет, и 2-го эшелона, простирающиеся в будущее на 20–50 лет и более.

Успешное прогнозирование и выбор того или иного метода не имеют ощутимой связи, по убеждению австрийского ученого Эриха Янга, который кропотливо и критически исследовал опыт прогнозирования в мире. Интересно, что даже мощные специализированные прогнозные институты почти не применяют сложных методов прогнозирования, считается, что дело не столько в правильности методов, сколько в правильности идей. Среди прогнозистов не существует единой точки зрения на применимость методов прогнозирования, но большинство прогнозистов единодушно используют 5–10 наиболее популярных «рабочих методов», которые объединяются в три крупные группы: *эвристические методы, экстраполяционные и методы моделирования.*

Подавляющую часть отраслевых прогнозов исследователи получают именно этими методами.

Чтобы провести маркетинговые исследования в области образования, необходимо определить:

- *потребности рынка образования;*
- *конкретные направления услуг в области образования и их спрос;*
- *материально-техническую, финансовую, профессиональную базу учебного заведения;*
- *возможную ориентацию на производство;*
- *цену услуг и товаров, оценку прибыли от них;*
- *участников формирования внебюджетного фонда;*
- *спонсоров.*

При этом необходимо учитывать: существующие службы, оказывающие подобные услуги в рамках района, города, области; местные особенности экономики; потребности жителей, проживающих на конкретной территории (микрорайон, махалля, кишлак, город); основную категорию жителей (работающие матери, пенсионеры и др.), а также определить объем продаж (прогноз) товаров или услуг, которые будет производить или оказывать вуз.

Для успешного проведения маркетинга следует изучить: местную прессу, книги, проспекты, каталоги, журналы по прогнозируемой деятельности, телепрограммы, рекламные материалы, опыт других образовательных учреждений, а также провести беседы с будущими клиентами и посещение информационных мероприятий.

---

**Маркетинг требует постоянной активности, движения, быстрого реагирования на спрос для успешного обеспечения роста услуг и продажи продукции, а следовательно, наиболее оптимального решения вопроса привлечения и использования внебюджетных средств.**

---

### **6.3.2. Основы прогнозирования потребности в специалистах с высшим образованием**

Одним из показателей успешности проведения реформ является занятость населения. Занятость — это общественно-полезная деятельность граждан, которая в условиях коренных социально-экономических преобразований в стране, формирования конкретного рынка труда и образовательных услуг становится стратегической целью государства, тесно увязанной с проблемами развития общества, кадрового обеспечения рыночной экономики, интегрирующейся в мировое хозяйство, обладающей высокой конкурентоспособностью. Политика нашего независимого государства, уровень нынешнего развития общества, его культуры, науки и техники, вхождение в рыночную экономику и новые задачи, стоящие перед высшей школой, требуют не только качественно нового со-

держания и технологий обучения, но и новых подходов к определению направлений подготовки и потребностей в специалистах, ориентирующихся на законы рыночной экономики с учетом динамики экономического развития республики, исторически сложившихся ситуаций, в контексте с современными условиями хозяйствования.

На государственном уровне особо важным становится создание механизма государственного управления процессами подготовки, трудоустройства и занятости специалистов — это означает, что в высшем образовании план приема студентов вузами страны должен в полной мере соответствовать фактической потребности отраслей народного хозяйства. Сегодня несоответствие в разрезе направлений высшего образования составляет 23–35%, в частности, в избытке готовятся кадры по многим направлениям педагогических, инженерных и медицинских специальностей.

В последние годы резко изменились требования к подготовке кадров, качественные показатели и количество должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. Работодатели в большинстве случаев обращают внимание не столько на соответствующий диплом, сколько на знание дела, профессионализм кадров. Это значит, что появилась потребность в знаниях, соответствующих международному уровню по всем отраслям народного хозяйства. При этом некоторые вузы не отвечают запросам рынка труда и требованиям к рынку образовательных услуг, вследствие чего часть специалистов не пользуется спросом в совместных, частных, иностранных и других предприятиях в стране. Наблюдается параллелизм в подготовке вузами специалистов (одни и те же специалисты готовятся в разных вузах, хотя в них в областях нет потребности). Все это негативным образом сказывается на престиже высшего образования и требует серьезного повышения качества подготовки специалистов. Для изменения этой ситуации, т. е. продуктивного использования специалистов с высшим образо-

ванием и целенаправленного расходования государственных средств на образование, особое значение имеют:

– *определение степени соответствия новых специализаций высшего образования (перечень специальностей магистратуры и направлений образования бакалавриата) требованиям должностей, подлежащих замещению специалистом с высшим образованием, т. е. сбалансированность выпуска специалистов с должностями в отраслях народного хозяйства страны;*

– *выявление общей и дополнительной потребности в разрезе направлений образования, принятых в новом классификаторе разработки отраслевых нормативов обеспеченности специалистами с высшим образованием в соответствии с общими потребностями;*

– *определение потребности в специалистах, связанной с расширением отраслей и с качественным совершенствованием сложности труда. При этом обязательно должны учитываться:*

– *уровень их выбытия по различным причинам – смена поколений, естественное выбытие, миграция, текучесть кадров и др.;*

– *сбалансированность потребности с приемом студентов по вузам, регионам, направлениям (бакалавриат и магистратура и по специальностям высшего образования), т. е. потребности по каждому направлению высшего образования приводятся в соответствие с классификатором, квалификационными характеристиками и Госстандартом;*

– *создание отраслевых методик по определению перспективной потребности в специалистах с высшим образованием.*

Развитие спроса на специалистов имеет разные закономерности в двух основных секторах экономики – *материальном производстве и социальной сфере.*

В материальном производстве вектор спроса на специалистов определяется общими процессами интеллектуализации труда, причиной и следствиями которых является постоянное поддержание конкурентоспособности

производства товара, в том числе за счет новейших достижений науки и техники и высоких технологий, т.к. новые технологии ведут к переходу специалистов из средств непосредственного производства в сферу его организации, подготовки, поддержания и развития.

**В социальной сфере**, и в целом в сервисе, численность специалистов возрастает пропорционально полноте социальной политики государства, росту масштабов деятельности сферы сервиса на основе увеличения платежеспособного спроса населения на сервисные услуги.

Основными исходными информационными материалами для расчета спроса отраслей экономики на специалистов с высшим образованием, имеющих степень бакалавра и магистра, являются:

- количество и структура специалистов по профилю образования, занятых в отраслях экономики, в их динамике;
- прогноз развития и структурных сдвигов экономики отдельных отраслей и регионов, занятости работников, в том числе специалистов с высшим образованием;
- нормативные требования к замещению должностей специалистами со степенью бакалавра и магистра по отраслям экономики, отраслям производства.

К базовым подходам, составляющим методологическую основу прогнозирования, относят прогнозирование на основе:

- норм и нормативов;
- структурных сдвигов в экономике и занятости;
- тенденций изменения технико-экономических показателей (многофакторное моделирование);
- на основе аналогии.

Прогнозирование спроса на специалистов **на основе норм и нормативов** базируется на использовании их различных видов. В зависимости от специфики отрасли и сферы приложения труда специалистов могут быть использованы нормы выработки или производительности, исчисляемые в стоимостном или натуральном выражении.

Особенности современной экономики и общественного развития таковы, что получают развитие широкая

приватизация, активное предпринимательство, иностранные инвестиции, возникают акционерные общества, ассоциации, корпорации, формируются различные общественные объединения и организации, происходят другие структурные сдвиги, которые предъявляют особые требования к специалистам, к их подготовке, трудоустройству и эффективному использованию и влияют на формирование финансового и материально-технологического обеспечения профессионального образования.

Прогнозирование спроса на специалистов **на основе структурных сдвигов** строится на базе выявления основных направлений структурной перестройки экономики отраслей и регионов с учетом приоритетов в развитии отдельных форм собственности и хозяйствования. Существенными тенденциями в прогнозируемом 10–15-летнем периоде являются:

– усиление динамики роста объема производства в наиболее важных направлениях экономики, особенно в промышленности;

– происходящие и ожидаемые крупные изменения в структуре занятости (перераспределение работников из традиционных отраслей материального производства в отрасли рыночной инфраструктуры и в сферу услуг);

– увеличение числа хозяйствующих субъектов за счет приватизации и развития малого бизнеса (это влечет увеличение спроса на специалистов в области бизнеса, маркетинга, финансов и учета);

– конверсия оборонных производств и возникновение на их базе гражданских производств (это снижает спрос специалистов оборонного профиля, но в то же время обеспечивает рост спроса на специалистов в области новой техники и совершенных технологий);

– техническое переоснащение производства (увеличивает спрос на специальности по новым технологиям).

Во всех сферах экономики в условиях развития рынка, связанных с процессом интенсификации производства, автоматизации, управления с использованием современных средств связи, микропроцессоров, компьютеров,

робототехники увеличивается спрос на специалистов соответствующего профиля.

Прогнозирование на основе **тенденций изменения технико-экономических показателей** (многофакторное моделирование) производится на основе изучения и анализа состояния и перспектив развития экономики ожидаемых структурных сдвигов, демографических факторов, социального развития.

В этом случае модель прогнозирования включает несколько блоков:

1. *Оценка состояния экономики* (здесь используются исходные макроэкономические показатели). Основной задачей, решаемой в этом блоке, является формирование технико-экономических показателей, характеризующих развитие экономики в регионах, в республике в целом.

2. *Ожидаемые программы развития экономики* на основе анализа основных направлений структурной перестройки. Задача состоит в выборе наиболее реалистичной программы.

3. *Ожидаемые объемы инвестиций*. В этом блоке определяются возможные инвестиции из государственного и регионального бюджетов и других источников финансирования.

4. *Динамика занятости различных категорий работников* (формируется на основе данных о занятости населения с учетом безработицы и механизмов перераспределения рабочей силы).

5. *Ожидаемая численность и структура высвобождения работников* (задача решается на основе мониторинга численности и структуры высвобождаемых работников).

6. *Ожидаемые демографические изменения* на основе анализа изменений, происходящих в демографической структуре, составе трудовых ресурсов и перестройке экономики.

В целом моделирование проводится на основе информационно-нормативной базы данных по технико-экономическим, социальным, демографическим и нормативно-справочным показателями.

Оценка спроса на специалистов может быть проведена **методом аналогии**, т. е. путем принятия показателей спроса, сложившихся в подобной сфере деятельности других государств, в частности, по аналогии с зарубежными странами можно оценивать тенденции структурных сдвигов в экономике, отдельные технико-экономические показатели при многофакторном моделировании, а также спрос на кадры по отдельным предприятиям. Главное — чтобы правильно была выбрана страна.

Все названные выше подходы к прогнозированию спроса на специалистов целесообразно использовать в различных комбинациях. Главное состоит в том, чтобы были оптимально учтены наиболее результативные варианты и реальное состояние экономики отрасли (области, региона или предприятия). Предусмотренный Национальной программой по подготовке кадров систематический мониторинг и прогноз спроса и предложения на образовательные услуги, производство и воспроизводство высококвалифицированных кадров в материальном производстве и социальной сфере — комплексная задача, которая требует изучения потребности в специалистах:

– *в масштабе республики, областей, отраслей экономики и социальной инфраструктуры, направлений (специальностей) высшего образования;*

– *по уровням квалификации (бакалавры, магистры) и образования (высшее, послевузовское) с использованием таких методик исследования, как:*

– социологические исследования;

– сопоставительный, сравнительный анализ образовательных услуг в Республике Узбекистан и зарубежных странах, изучение возможностей высших образовательных учреждений по подготовке кадров (количественный и спектр направлений и специальностей образования, увязанных с существующими нормативами);

– моделирование потребности в кадрах в увязке с технико-экономическими показателями и конъюнктурой рынка;

- прогнозирование потребности в кадрах на основе норм и нормативов;
- разработка системы мониторинга состояния и развития высшего образования;
- изучение потребности в кадрах на основе прогнозирования занятости населения;
- определение возможностей удовлетворения спроса населения на получение соответствующего образования;
- изучение закономерностей потребностей в кадрах отдельно в материальном производстве и социальной сфере, что позволит обеспечить потребность всех отраслей экономики республики в специалистах высшей квалификации.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. *Раскройте содержание понятия «маркетинг».*
2. *Что такое прогнозирование в системе маркетинга?*
3. *Чем отличается прогноз от плана?*
4. *Что нужно для проведения маркетинговых исследований?*
5. *Раскройте содержание понятия «занятость».*
6. *Что нужно для продуктивного использования специалистов с высшим образованием?*
7. *Какие методы прогнозирования Вы знаете?*

Приложение 1

*Без конкурентоспособных кадров  
не может быть конкурентоспособной экономики,  
а без конкурентоспособной системы образования  
не может быть конкурентоспособных кадров.*

**Уважаемые преподаватели!**

Конкурентоспособность системы непрерывного образования определяется Вашим благородным трудом, Вашим уровнем квалификации, который Вы стремитесь постоянно повышать. Совершенствуя свою учебно-воспитательную работу, Вы помогаете решать задачи, поставленные перед системой непрерывного образования Национальной программой по подготовке кадров.

Мы обращаемся к Вам за советом по вопросу:

***Каким должен быть преподаватель, реализующий задачи Национальной программы?***

Эти советы помогут разработать ***"модель преподавателя"***, к которой нужно стремиться, повышая свою квалификацию. В данном вопросе мы исходим из принципа, принятого в развитых демократических странах: ***"Учебное заведение не может быть лучше работающих в нём преподавателей"***. Чтобы получить Ваши советы по указанной проблеме, просим Вас ответить на вопросы данных анкет.

Все Ваши ответы будут собраны воедино и обобщены. **Мы гарантируем конфиденциальность (доверительность) Ваших ответов.** Данные анкеты распространяются и в других учебных заведениях Узбекистана.

В первой и второй анкетах мы хотели бы получить общую информацию о Вас. В третьей анкете мы хотели бы узнать Ваше мнение о самом процессе обучения и воспитания обучающихся, а также по некоторым вопросам, связанным с Вашей работой и работой учебного заведения. В четвертой анкете мы хотели бы узнать Ваше мнение о себе как о преподавателе и о том как Вы представляете себе ***"модель преподавателя"*** (хорошего учителя). В пятой анкете мы хотели бы узнать Ваше мнение о методах повышения квалификации. Благодарим за сотрудничество. Желаем успехов.

## Приложение

### Анкета 1: Общая информация

Пожалуйста, отметьте Ваш вариант ответа (обведите кружочком).

01. Тип учебного заведения, в котором Вы работаете.	A. Школа. B. Академический лицей. C. Профессиональный колледж. D. ВУЗ.
02. Каков стаж Вашей преподавательской деятельности?	A. До 5-ти лет. B. 5-10 лет. C. 11-15 лет. D. 16-20 лет. E. Свыше 20 лет.
03. Каков Ваш производственный стаж, связанный с преподаваемой дисциплиной (дисциплинами)?	A. Нет стажа. B. До 5-ти лет. C. 5-10 лет. D. 11-15 лет. E. 16-20 лет. F. Свыше 20 лет.
04. Какую дисциплину (дисциплины) Вы преподаете?	A. Гуманитарная. B. Естественнонаучная /математическая. C. Общепрофессиональная. D. Специальная.
05. Соответствует ли Ваше базовое образование дисциплине (или дисциплинам), которую Вы преподаёте?	A. Соответствует. B. Родственное базовое образование. C. Не соответствует.
06. Что предшествовало непосредственно Вашей преподавательской деятельности?	A. Учёба в ВУЗе. B. Аспирантура /Докторантура. C. Работа на производстве /Работа в НИИ. D. Профессиональное училище.
07. Какое психолого-педагогическое образование вы имеете?	A. По программе педагогического института. B. По программе университета. C. По программе технического института. D. На уровне повышения квалификации. E. На уровне самообразования. F. По программе профучилища.

## Приложение

### Анкета 2: Когда я преподаю чаще всего чувствую, что...

(Ваш вариант ответа отметьте в соответствующей строке и колонке кружочком).

№		Согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
01.	Подготовлен				
02.	Не уверен				
03.	Не удовлетворён				
04.	Равнодушен				
05.	В хорошем настроении				
06.	Хорошо контролирую учебный процесс				
07.	Достиг хорошего результата				

### Анкета 3: Что Вы делаете, чтобы повысить эффективность обучения и воспитания?

(Ваш вариант ответа отметьте в соответствующей строке и колонке кружочком).

	Часто	Скорее часто	Редко	Никогда
01. Применяю "Мозговой штурм".				
02. Использую "Деловые игры".				
03. Организую работу в подгруппах.				
04. Поощряю обучающихся к самообразованию.				
05. Использую метод "перевоплощения".				
06. Организую соревнование между обучающимися.				
07. Организую сотрудничество между обучающимися.				
08. Поощряю задавать вопросы.				
09. Поощряю выражать свою точку зрения.				
10. Выделяю главное в изучении материалов.				
11. Снимаю напряжение и усталость в аудитории.				
12. Объективно оцениваю знания.				
13. Провожу занятия интересно.				
14. Провожу открытые занятия.				
15. Тщательно готовлюсь к проведению занятий.				
16. Анализирую проведение занятий.				
17. Анализирую успехи обучающихся.				
18. Проявляю доброжелательность и терпение.				
Использую дифференцированный подход в обучении.				
20. Применяю компьютеры.				
21. Применяю наглядные пособия.				
22. Обеспечиваю быструю обратную связь по результатам обучения.				
23. Провожу дополнительные консультации с обучающимися.				
24. Располагаю к себе поведением и внешним видом.				





## Приложение

Шкала А				Шкала В			
Насколько это относится к Вам.				Насколько это важно для хорошего учителя.			
Относится полностью	Относится частично	Почти не относится	Не относится	Важно	Скорее важно	Скорее неважно	Неважно
				20. Есть необходимая материально-техническая база.			
				21. Есть достойная оплата труда.			
				22. Получение 100% пенсии работающими пенсионерами.			
				<i>Аттестация:</i>			
				23. Внешняя;			
				24. Внутренняя;			
				25. Опрос обучающихся;			
				26. Опрос коллег;			
				27. Самооценка;			
				28. Со стороны родителей.			
				29. Высокая культура.			
				30. Высокая духовность.			
				31. Есть необходимая информационная база (учебники, учебные пособия и т.д.).			
				32. Справедливость.			
				33. Тренируемость.			
				34. Объективный контроль знаний обучающихся.			
				35. Методическая работа.			
				36. Научно-исследовательская работа.			
				37. Участие в общественной жизни образовательного учреждения.			

Шкала А			Шкала В				
Насколько это относится к Вам.			Насколько это важно для хорошего учителя.				
Относится полностью	Относится частично	Почти не относится	Не относится	Важно	Скорее важно	Скорее неважно	Неважно
				38. Получение поддержки от руководства.			
				39. Чувство ответственности за глубокие знания обучающихся.			
				40. Хорошее планирование учебных занятий.			
				41. Уважительные отношения со стороны обучающихся.			
				42. Уважительные отношения со стороны родителей.			



Часть 2: Направления повышения квалификации

88/90	91/93	94/96	97/99	Направления	Неважно	Скорее неважно	Скорее важно	Важно
				10. Учебно-методическое повышение квалификации.				
				11. Педагогического повышения квалификации.				
				12. Профессионального повышения квалификации.				
				13. Научное повышение квалификации.				
				14. Повышение квалификации по компьютерам.				
				15. Повышение квалификации по иностранным языкам.				
				16. Менеджмент в образовании.				

**Часть 3: Периодичность повышения квалификации**

**17.** Вы повышали квалификацию в соответствии с планами и требованиями Министерства/учебного заведения.

Да

Нет

**18.** Насколько важно, чтобы администрация при определении очерёдности повышения квалификации принимала во внимание Ваши пожелания. Необходимое отметьте кружочком.

Неважно	Скорее неважно	Скорее важно	Важно

**19.** Какой должна быть периодичность повышения квалификации ?

A. Один год.

B. Два года.

C. Три года.

D. Четыре года и более.

E. По мере необходимости.

**20.** Пожалуйста, напишите три самые сильные стороны повышения квалификации.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**21.** Пожалуйста, напишите три самые слабые стороны повышения квалификации.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**22.** Какие пожелания есть к повышению квалификации?

---

---

---

**Уважаемые студенты и учащиеся!**

Просим Вас ответить на вопросы о себе и высказать свое мнение о Вашем учебном заведении и Ваших преподавателях. Все Ваши ответы будут собраны воедино и обобщены. **Мы гарантируем конфиденциальность (доверительность) Ваших ответов.**

Благодарим Вас за ответы. Желаем успехов.

**Анкета 1: Общая информация.**

Пожалуйста, отметьте Ваш вариант ответа (отведите кружочком).

01. Кто Вы?	A. Девушка B. Юноша
02. В каком учебном заведении Вы учитесь?	A. Школа B. Академический лицей C. Профессиональный колледж D. ВУЗ
03. В каком классе Вы учитесь?	A. 8-ой класс B. 9-й класс C. 10-й класс D. 11-й класс
04. На каком курсе Вы занимаетесь?	A. Первый курс B. Второй курс C. Третий курс D. Четвертый курс
05. Где Вы живете?	A. С родителями B. У родственников C. Снимаю квартиру D. В общежитии
06. Как Вы оцениваете свою учебу?	A. Отлично B. Хорошо C. Удовлетворительно

## Приложение

### Анкета 2: Учебное заведение – глазами обучающихся

Уважаемые студенты и учащиеся! Просим Вас высказать свое мнение по следующим параметрам учебного заведения. Ваше мнение отметьте кружочком.

	Похоже на мое учебное заведение	Мало похоже	Совершенно непохоже
01. Обучающиеся соблюдают правила внутреннего распорядка.			
02. Обучающиеся приветствуют преподавателей.			
03. Обучающиеся грубо обращаются друг с другом и громко кричат.			
04. Обучающиеся гордятся своим учебным заведением.			
05. Обучающиеся применяют физическую силу при общении друг с другом (толкаются, задираются и т.д.).			
06. Обучающиеся ведут себя хорошо.			
07. В учебном заведении шумно.			
08. Родители любят приходить в учебное заведение.			
09. В учебном заведении холодно и неудобно.			
10. В учебном заведении чисто и светло.			
11. Аудитории (классы) оснащены хорошими принадлежностями.			
12. Учебное заведение нравится учащимся.			
13. В учебном заведении хорошо организована учебно-воспитательная работа.			
14. В учебном заведении обеспечена безопасность.			
15. В учебном заведении имеются необходимые спортивные секции.			
16. Учебное заведение имеет хорошую базу для проведения лабораторных и практических работ.			
17. В учебном заведении организуются встречи с интересными людьми.			
18. Учебное заведение имеет хорошую библиотеку.			
19. В учебном заведении хорошо организовано общественное питание обучающихся.			
20. Обучающиеся заинтересованы в приобретении знаний.			
21. Обучающиеся участвуют в планировании работы учебного заведения.			
22. Учебное заведение имеет хорошую репутацию.			
23. В учебном заведении хорошо организовано медицинское обслуживание.			
24. Обучение в учебном заведении интересно.			

## Приложение

- |   |                |
|---|----------------|
| 25. Пожалуйста, напишите три мнения о том, что больше всего нравится в учебном заведении. | 1.<br>2.<br>3. |
| 26. Пожалуйста, напишите три мнения о том, что меньше всего нравится в учебном заведении. | 1.<br>2.<br>3. |

### Анкета 3: Преподаватели – глазами обучающегося

		Все ли преподаватели отвечают этому			
		Все	Почти все	Мало	Никто
01.	Излагают учебный материал понятно и доступно.				
02.	Выделяют главное и дают определения по излагаемому материалу.				
03.	Поощряют задавать вопросы.				
04.	Поощряют выражать свою точку зрения.				
05.	Умеют снять напряжение и усталость в аудитории.				
06.	Организируют соревнование между нами.				
07.	Организируют сотрудничество и взаимопомощь.				
08.	Объективно оценивают знания.				
09.	Уважительно относятся к обучающимся.				
10.	Проявляют доброжелательность и терпение.				
11.	Проявляют требовательность и справедливость.				
12.	Располагают к себе поведением и внешним видом.				
13.	Располагают к себе эрудицией (начитанностью и знаниями).				
14.	Заинтересованы в хорошем усвоении знаний.				
15.	Поощряют обучающихся на самообразование.				
16.	Проводят дополнительные консультации для обучающихся.				
17.	Обладают высокой культурой и духовностью.				
18.	Обладают хорошей дикцией и культурой речи.				
19.	Используют наглядные пособия и компьютеры.				
20.	Могут быть примером для подражания.				
21.	Преподаватели дружелюбно относятся к обучающимся.				
22.	Обучающимся нравится общаться с преподавателями.				
23.	Преподаватели поощряют обучающихся за хорошую учебу.				
24.	Используют компьютеры.				
25.	Располагают к себе внешним видом.				
26.	Обладают высокой духовностью.				
27.	Преподаватели уважают обучающихся.				

**Вопросник для родителей  
Уважаемые родители!**

Целью этого вопросника является получить Вашу точку зрения на некоторые важные актуальные темы. Мы бы хотели узнать, что Вы думаете о школе, в которой учатся Ваши дети. Ваши ответы будут исключительно конфиденциальны. Спасибо за Вашу помощь. Если у Вас больше одного ребенка, пожалуйста, при заполнении вопросника выберите самого старшего.

Ваш ребенок:

Подчеркните: **мальчик/девочка**

Отметьте один из квадратиков (класс, в котором учится Ваш ребенок):

9 класс	10 класс	11 класс
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

№ п/п		Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
1	Моему ребенку нравится быть в школе.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Мой ребенок находит учебу в школе интересной.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Мой ребенок получает соответствующее количество домашних заданий.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Мой ребенок поощряется за хорошую учебу.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Мой ребенок чувствует справедливое отношение со стороны преподавателей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Мой ребенок уважает преподавателей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Преподаватели уважают моего ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Школьные отчеты на родительских собраниях дают мне полную картину об успехах моего ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Школьные родительские собрания проходят эффективно.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Школа объясняет мне, какую роль я могу сыграть в образовании ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Письма, которые приходят из школы, дружелюбны и доброжелательны.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Я часто интересуюсь учебой своего ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Школа учитывает мое мнение и предложения по учебе и воспитанию моего ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Школа обеспечивает безопасность жизнедеятельности ребенка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Приложение

№ п/п		Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
15	Школа нуждается в моей помощи в решении ее проблем.				
16	В школе проводится вне-классная работа.				
17	В школе хорошо организовано общественное питание.				
18	В школе хорошо организовано медобслуживание.				
19	Школа имеет хорошую репутацию среди общества.				
20	Школа дает хороший уровень знаний.				
21	В школьном здании соблюдается чистота и порядок.				
22	В школе высокий уровень дисциплины.				
23	Выпускники школы сравнительно часто поступают в вузы.				
24	Школой хорошо управляют.				
25	Школа хорошее информационное звено для родителей.				
26	Я чувствую гостеприимство, когда бываю в школе.				
27.	Внешний вид преподавателя является примером для моего ребенка.				
28.	Хорошее поведение преподавателя является примером для моего ребенка.				

29. Имеются ли другие предложения для улучшения работы образовательного учреждения?

**Тест – опросник МУН**

*Инструкция.* Отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать один из ответов: “да” или “нет”. Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что “да” может значить и “конечно, да”, и “скорее да, чем нет”. Точно так же и “нет” может значить и явное “нет”, и “скорее нет, чем да”.

Отвечать на вопросы следует в достаточно быстром темпе, не обдумывая ответ подолгу. Ответ, который первым приходит в голову, как правило, наиболее точный.

1. Включаясь в работу, я, как правило, оптимистично настроен, надеюсь на успех.

2. Обычно я действую активно.

3. Я склонен к проявлению инициативы.

4. При выполнении ответственных заданий я по мере сил стараюсь найти любые причины, чтобы отказаться.

5. Часто выбираю крайности: либо очень легкие, либо совершенно невыполнимые задания.

6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.

7. При чередовании успехов и неудач я склонен к переоценке своих успехов.

8. Плодотворность деятельности в основном зависит от меня самого, а не от чьего-то контроля.

9. Когда мне приходится браться за трудное задание, а времени мало, я работаю гораздо хуже, медленнее.

10. Я обычно настойчив в достижении цели.

11. Я обычно планирую свое будущее не только на несколько дней, но и на месяц, на год вперед.

12. Я всегда думаю, прежде чем рисковать.

13. Я обычно не очень настойчив в достижении цели, особенно если меня никто не контролирует.

14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.

15. Если я потерпел неудачу и задание не получается, то я, как правило, сразу теряю к нему интерес.

16. При чередовании успехов и неудач я склонен к переоценке своих неудач.

17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18. При работе в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности обычно улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19. Я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели даже в случае неудачи на пути к ее достижению.

20. Если я сам выбрал себе задание, то в случае неудачи его притягательность для меня еще больше возрастает.

*Ключ к опроснику.* “Да”: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20; “нет”: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

*Обработка и критерии.* За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 1 до 7, то диагностируется *мотивация боязни неудачи*.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 14 до 20, то диагностируется *мотивация успеха*.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом следует иметь в виду, что при количестве баллов 8 – 9 испытуемый скорее тяготеет к мотивации боязни неудачи, тогда как при количестве баллов 12 – 13 – мотивации успеха.

*Методика (модификация Н. В. Кузьминой, А. А. Реана)*

*Инструкция.* Обведите кружком те пункты, которые отражают Ваше отношение к избранной профессии. В колонке А отмечено то, что “привлекает”, в колонке Б — что “не привлекает”. Отмечайте только то, что для Вас действительно значимо. Делать выбор во всех без исключения строках необязательно.

А	Б
1. Профессия одна из важнейших в обществе	1. Мало оценивается важность труда
2. Работа с людьми	2. Не умею работать с людьми
3. Работа требует постоянного творчества	3. Нет условий для творчества
4. Работа не вызывает переутомления	4. Работа вызывает переутомление
5. Большая зарплата	5. Небольшая зарплата
6. Возможность совершенствования	6. Невозможность совершенствования
7. Работа соответствует моим способностям	7. Работа не соответствует моим способностям
8. Работа соответствует моему характеру	8. Работа не соответствует моему характеру
9. Небольшой рабочий день	9. Большой рабочий день
10. Отсутствие частого контакта с людьми	10. Частый контакт с людьми
11. Возможность достичь социального признания, уважения	11. Невозможность достичь социального признания, уважения
12. Другие факторы (какие?)	12. Другие факторы (какие?)

*Обработка.* По каждому из 11 факторов подсчитывается коэффициент значимости (КЗ). Коэффициент значимости определяется по следующей формуле:

$$КЗ = \frac{n^+ - n^-}{N},$$

где  $N$  — объем выборки (количество обследуемых),  $n^+$  — количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке А,  $n^-$  — количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке Б.

Коэффициент значимости может измениться в пределах от  $-1$  до  $+1$ .

## КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Адаптация** — приспособление личности к чему-либо.

**Активы** — все, что образует имущество хозяйствующего субъекта и обладает стоимостью, отражаемой в активе баланса.

**Акцепт** — согласие на оплату или гарантирование оплаты.

**Альтруизм** — бескорыстная забота о благе других, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

**Анализ экономический** — изучение хозяйственной деятельности с целью повышения ее эффективности.

**Антропология** — склад мыслительной деятельности, отражающий в себе особенности исторических, этнопсихологических и социально-экономических условий жизнедеятельности людей.

**Аренда** — предоставление одной стороной (арендодателем) другой стороне — арендатору по договору аренды имущества во временное владение и использование или во временное пользование.

**Аукцион** — способ продажи отдельных видов товаров.

**Баланс доходов и расходов** — один из разделов финансового плана, содержит в денежной форме результаты финансово-хозяйственной деятельности.

**Банк** — кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять банковские операции, дозволенные лицензией Центрального банка.

**Бартер** — натуральной товарообмен.

**Бизнес** — предпринимательская деятельность.

**Брокер** — посредник, совершающий различные сделки на рынке товаров, ценных бумаг и услуг.

**Бюджет** — форма образования и расходования денежных средств для обеспечения функций органов государственной власти, достижения целей, определяемых государством.

**Бюджет государственный** — основной финансовый план образования и использования общегосударственного фонда денежных ресурсов.

**Валовой внутренний продукт** — один из обобщающих макроэкономических показателей, выражает исчисленную в рыночных ценах совокупную стоимость конечного продукта, созданного в течение года внутри страны.

**Валовой доход** — конечной результат хозяйственной деятельности, определяемый исходя из выручки от реализации продукции, представляющей денежные средства, поступающие на расчетный счет.

**Валюта** — денежная единица, используемая для определения величины стоимости единицы товара (работ, услуг) для расчетов за проданные товары, выполненные работы и оказанные услуги.

**Внебюджетные целевые фонды** — особая разновидность целевых государственных и региональных фондов денежных средств.

**Воспитание** — процесс систематического и целенаправленного воздействия на духовное и физическое состояние личности.

**Гонорар** — денежное вознаграждение.

**Гордость** — чувство собственного достоинства, самоуважение.

**Государственные заказы** — заказы на определенные товарно-материальные ценности для обеспечения государственных нужд.

**Гранты** — денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно на конкретные цели на условиях, предусмотренных грантодателями.

**Дебитор** — должник.

**Денежные активы** — совокупная сумма денежных средств.

**Дефицит** — недостаточность средств.

**Дефицит бюджета** — превышение бюджетных расходов над его доходами.

**Доброжелательность** — стремление быть открытым людям, отзывчивость, внимательность.

**Добросовестность** — честное соблюдение личных и общественных обязательств, моральных норм.

**Договор** — соглашение двух или нескольких лиц.

**Долг** — осознание необходимости соблюдения определенных моральных обязанностей.

**Задача** — конкретизация цели, ступени ее достижения.

**Затраты** — расходы материальных, трудовых, финансовых, природных и других видов ресурсов.

**Здоровье нравственное** — духовное состояние людей (или личности), которое характеризуется общественно-признанным уровнем их нравственной зрелости мировоззрения, чувств и привычек.

**Зоны финансовых рисков** — группировка финансовых рисков по уровню возможных потерь (известны четыре зоны: безрисковая, зона допустимого риска, зона критического риска и зона катастрофического риска).

**Импорт** — ввоз товаров, работ, услуг, технологий, капиталов, результатов интеллектуальной собственности.

**Имущество** — совокупность вещей и материальных ценностей, находящихся в собственности физических или юридических лиц.

**Инвестиции** — денежные средства, технологии, оборудование, лицензии, банковские вклады, ценные бумаги, вкладываемые в объекты предпринимательской или других видов деятельности для получения прибыли и достижения положительного социального эффекта.

**Инвесторы** — юридические или физические лица, государственные органы, международные организации, вкладывающие собственные средства в инвестиционные проекты и программы.

**Индивидуальность** — биосоциальные особенности личности, ее неповторимость.

**Карьера** — профессиональный рост, продвижение по службе, общественное признание.

**Коллектив** — устойчивая социальная группа, характеризующаяся развитыми межличностными отношениями, организованностью и стремлением к достижению общей цели.

**Комфорт нравственный** — удовлетворенность личности своей нравственной защищенностью при общении, моральное взаимопонимание.

**Конфронтация** — агрессивное состояние, провоцирующее активное противодействие, нередко вероломство.

**Концепция** — система взглядов, то или иное понимание явлений процессов.

**Кредит** — ссуда в денежной или товарной форме.

**Кредитор** — физическое лицо, фирма или финансовый институт, предоставляющие кредит.

**Лизинг** — вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передачи его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату.

**Лицензия** — официальный документ, разрешающий осуществление указанного в нем вида деятельности в течение установленного срока.

**Личность** — человек, приобретший социально-значимые качества и способность к самосознанию.

**Маркетинг** — система организации и управления производственно-сбытовой и торговой, банковской деятельностью организации в развитой рыночной экономике.

**Менеджер** — профессиональный организатор, руководитель делового социума.

**Менеджмент** — управление производством.

**Местный бюджет** — бюджет муниципального образования, формирование, утверждение и исполнение которого осуществляют органы местного самоуправления.

**Мировоззрение** — система взглядов, убеждений и идеалов, детерминирующих образ сознания и поведения личности.

**Миссия** — 1) ответственное задание, роль, поручение; 2) постоянное дипломатическое представительство одного государства в другом, во главе которого стоит посланник; 3) миссионерская организация.

**Миссия организации** — управленческий ответ на вопрос: Какой является наша деятельность и что мы хотим сделать для наших клиентов?

**Монетаризм** — денежно-кредитная политика государства.

**Мониторинг** — наблюдение, оценка, анализ и прогноз состояния отдельных процессов, а также природной и общественной среды в целом.

**Мораль** — общественно-необходимый регулятор совместной жизнедеятельности людей, ценностная структура сознания.

**Мотив** — то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается, внутренний смысл поступка.

**Накопление** — использование прибыли для увеличения факторов производства (средств производства и рабочей силы) в целях расширения выпуска продукции.

**Налоги** — обязательные платежи, взимаемые государством (центральными и местными органами власти).

**Национальный доход** — часть совокупного общественного продукта, содержащая вновь созданную в течение года стоимость.

**Недоимки** — сумма налога или сбора, неуплаченная налогоплательщиком.

**Нерезиденты** — физические лица, имеющие постоянное место жительства за пределами республики.

**Ортобиотика** — наука о самосбережении здоровья и воспроизводстве устойчивого жизненного оптимизма людьми.

**Отношение** — устойчивые взаимосвязи людей.

**Оффшорная зона** — зона с очень низким уровнем налогообложения.

**Пассив** — правая часть бухгалтерского баланса, отражающая источники формирования средств юридического лица (организации, фирмы, предприятия)

**Педагог** — воспитатель (ница), учитель (ница), преподаватель (ница).

**Порядочность** — устойчивое честное отношение к людям, к делу, неприятие аморальных мотивов поведения.

**Предел финансовой безопасности** — допустимый размер снижения объема реализации продукции при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

**Прибыль** — итоговый показатель работы организации, в котором реализуется главная цель предпринимательской деятельности.

**Приватизация** — часть процесса разгосударствления собственности на средства производства и передача ее в собственность частным и акционерным компаниям или отдельным физическим лицам.

**Психика** — системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении действительности человеком.

**Психология** — наука о психике.

**Реализация стратегии** — полный комплекс управленческих действий, связанных с внедрением принятой стратегии, поддержкой ее выполнения и достижением установленных результатов.

**Резиденты** — физические лица, имеющие постоянное место жительства в республике.

**Реклама** — распространяемая в любой форме информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для определенного круга и призвана формировать или поддерживать интерес к этому физическому или юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям.

**Референтность** — специфическое свойство межличностных отношений, отражающее зависимость субъекта от других членов группы, его ориентацию на утвердившиеся в ней духовные ценности, традиции, лидерство.

**Самовоспитание** — целеустремленная работа личности по самосовершенствованию своих физических, психологических и моральных качеств.

**Собственность** — система исторически изменяющихся объективных отношений между людьми в процессе производства, распределения, обмена потребления, характеризующих присвоение средств производства и предметов потребления.

**Совесть** — потребность личности в моральном самоконтроле и самооценке, ответственности за свое поведение перед людьми.

**Справедливость** — социальная защищенность, гарантирующая уважение личного достоинства каждого.

**Спрос** — платежеспособная потребность потребителей на различные товары, работы, услуги, денежные средства и другие объекты.

**Стагнация** — застой в экономике.

**Стереотип** — жестко утвердившиеся в сознании образ, ценности, манера поведения.

**Стиль** — слог, прием, способ.

**Стимул** — внешнее воздействие на психику личности, способствующее формированию ее мотивов.

**Стратегический план** — заявление, отражающее миссию организации и направление ее развития, краткосрочные и долгосрочные цели, а также стратегию.

**Стратегическое видение** — видение будущего направления развития организации.

**Стратегия** — образ действия руководителей, стремящихся достичь целей организации.

**Страхование** — защита имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев).

**Субсидия** — предоставляемое из средств государственного бюджета, местных бюджетов или специальных фондов пособие в денежной или натуральной форме юридическим или физическим лицам, органам местного самоуправления, другим сторонам.

**Счастье** — состояние высшего морально-психологического комфорта, переполненность радостными чувствами.

**Тариф** — 1) система ставок, определяющая размер платы за различные услуги; 2) система ставки оплаты труда работников бюджетных организаций.

**Тезаурус** — запас.

**Текущий счет** — 1) вид счета в банке, используемый для хранения денежных средств и проведения расчетов в Узбекистане и открываемый бюджетным организациям и учреждениям для учета и совершения операций по внебюджетным счетам, подразделениям коммерческих организаций, а также различным общественным организациям и фондам; 2) счета в банках, открываемые для физических лиц.

**Темперамент** — характеристика динамических особенностей человека: интенсивности, скорости, темпа, ритма его психических процессов и состояний.

**Технология воспитания** — научно-обоснованная система принципов, форм, методов и приемов воспитывающего воздействия на внутренний духовный мир личности, на условия формирования и функционирования механизма общения людей.

**Убеждение** — метод воспитания, посредством которого достигается сознательное освоение личностью адресуемых к ней положений, требований.

**Управление** — деятельность по подбору и оптимизации условий, необходимых для создания работоспособной социальной структуры и ее использования для реализации поставленных целей.

**Уставной фонд** — форма уставного капитала унитарных (объединенных) предприятий.

**Финансовая политика** — совокупность мероприятий в финансовой сфере, ориентированных на достижение определенных целей.

**Финансовые нормы и нормативы** — значения тех или иных показателей, рассчитанные исходя из определенных условий на основе сочетания макро- и микроэкономических интересов или в отдельности каждого.

**Фонд оплаты труда** — объем денежных средств, предназначенный для выплаты работникам.

**Фьючерсные операции** — (бумажные сделки) предусматривающие куплю-продажу права на товар (а не реального товара).

**Целевые бюджетные фонды** — один из элементов бюджетной системы. Создаются для финансирования наиболее приоритетных направлений.

**Цель** — мысленное предвосхищение результата деятельности.

**Цена** — денежное выражение стоимости товаров (или услуг).

**Человек** — биологическое существо, обладающее уникальными возможностями развития в социальной среде.

**Человековедение** — система теоретико-прикладных, антропологических, естественных, гуманитарных и художественных знаний, ориентированных на всестороннее развитие личности, оптимизацию условий ее жизнедеятельности.

**Чистая прибыль** — прибыль, полученная коммерческой организацией за определенный период времени, за вычетом налогов.

**Штатное расписание** — утверждаемый собственником имущества предприятия, руководителем или вышестоящим органом перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов.

**Экономическая деятельность** — всякая деятельность по производству и реализации товаров (работ, услуг), а также любая деятельность, направленная на получение дохода (прибыли) независимо от результатов такой деятельности.

**Эмоция** — психическое переживание, душевное волнение (гнев, страх, радость и т.д.), возникающее у человека в результате воздействия на него внешних и внутренних раздражителей.

**Этика** — наука о морали.

**Этика общения** — правила и приемы внешнего уважительного отношения к людям, проявление доброжелательности к ним.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Республики Узбекистан. – Ташкент: Узбекистан, 1992.

2. Указ Президента Республики Узбекистан “О коренном реформировании системы образования и подготовки кадров, воспитании современного поколения” от 6 октября 1997.

3. Каримов И.А. Гармонично развитое поколение – основа прогресса Узбекистана. – Ташкент: Изд-во “Шарк”, 1997.

4. Каримов И.А. Современные кадры – важный фактор прогресса. Народное слово, №119 (1641). 06.06.97.

5. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №5 от 5 января 1998 г. «О разработке и введении государственных образовательных стандартов для системы непрерывного образования».

6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №48 от 28 января 1998 г. «О мерах по ускорению формирования рынка образовательных услуг и маркетинга в сфере подготовки кадров».

7. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №109 от 11 марта 1998 года «О создании в составе Государственного центра тестирования Управления по контролю за качеством подготовки кадров, аттестации педагогических кадров и образовательных учреждений».

8. Нормативные документы по реформированию системы высшего образования Республики Узбекистан. Часть I. – Ташкент, 1998.

9. Нормативные документы по реформированию системы высшего образования Республики Узбекистан. Часть II. – Ташкент, 1998.

10. Нормативные документы по реформированию системы повышения квалификации и переподготовки кадров в Республике Узбекистан и перспективные планы, намеченные на 1999 – 2005 годы. Часть I. – Ташкент, 1999.

11. Albrecht D., Ziderman A. Student loans: An effective instrument for cost recovery in higher education // The World Bank Research Observer 1993 – vol. 8 – №1.

12. Carlson S. Private financing of higher education in Latin America and the Caribbean // The World Bank Latin America and the Caribbean Technical Department Regional Studies Program Report 18–1992.

13. Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg, 1999.

14. Kotter, Jhon P., and James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.

15. Philip Kotler, Marketing Management, 5<sup>th</sup> ed. Englewood cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1984.

16. Skills shortages in Europe, IRDAG report, 1991.

17. Tan J., Hogue M. Recovering the cost of public higher education in Latin America and the Caribbean // World Bank Education and Training Department Discussion Paper –1985.

18. Tan J., Psacharopoulos P. Financing education in developin countries. // World Bank – 1986.

19. Woodhall H. Student loans as a means of funancing higher education: lessons of experiens // The World Bank Staff Working Paper – 1983.

20. Ахлидинов Р.Ш., Олдройд Д., Ходжаев А., Насырова Ф., Камилова М. Управление образованием в Узбекистане: проблемы, поиск, решения. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

21. Байденко В.И. Образовательный стандарт: опыт системного исследования. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 1999.

22. Байденко В.И. Стандарты в непрерывном образовании: концептуальные, теоретические и методические

проблемы. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1999.

23. Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика. — СПб.: Изд-во "Питер", 2000.

24. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры.— Париж: ЮНЕСКО, 1998.

25. Гулямитдинов С.З., Перегудов Л.В. Научно-методические основы обеспечения качества и конкурентоспособности кадров. — Таълим муаммолари, 1998, №3.

26. Жильцов Е. Проблемы формирования финансово-экономического механизма высшей школы (Материалы международной конференции «Экономика и управление высшей школы». — Красноярск: НИИВШ — 1992).

27. Зуев В., Ворончихин А., Шестопалова Е. Роль и задачи внебюджетного финансирования вузов в условиях перехода к рынку. — М.: НИИВШ — 1991.

28. Жильцов Е., Зуев В., Колосова Р. Коммерциализация высшего образования: возможности и границы (Вестник московского университета, Серия 6 — «Экономика» — 1993, №6).

29. Жильцов Е., Зуев В., Колосова Р. Коммерция высшего образования в России: возможности и границы (Вестник московского университета, Серия «Экономика», — 1993, №6).

30. Зуев В. Социально-экономические условия формирования региональных комплексов высшей школы// Магистр (Новости НИИВО) — 1995, №6.

31. Иванов М. Ю. Маркетинг в России: проблемы становления — М.: ИЭ РАН, 1996.

32. Как успехи в вашей школе? Самооценка с использованием показателей успеваемости. Министерство Шотландии. Отдел образования и промышленности, 1996.

33. Литвинова Н., Шереметова В. Маркетинг образовательных услуг. — С — Пб.: Либра, 1993.

34. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов А.Б. Формирование мотивации учения. – М.: Просвещение, 1990.

35. Многоканальное финансирование высшего образования: опыт в зарубежных странах. – М.: НИИВШ – 1995.

36. Нормативная база ресурсного обеспечения подготовки специалистов в вузах в условиях рыночной экономики. – М.: НИИВШ. Вып.9, 1992.

37. Олдройд Д., Ахлидинов Р.Ш., Ходжаев А., Жиянходжаев К. Методика решения проблем управления образованием. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

38. Панкрухин А. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Учебное пособие для студентов экономических и педагогических вузов и факультетов – М.: Интерпракс, 1995.

39. Перегудов Л.В. Модель современного преподавателя и ее обеспечение. – Таълим муаммолари, 1999, №1-2.

40. Перегудов Л.В. О планировании, организации и учебно-методическом обеспечении рейтинговой системы контроля знаний, умений и навыков студентов. – Таълим муаммолари, 1998, №5.

41. Перегудов Л.В. Основы интеграции образования, науки и производства. – Таълим муаммолари, 1998, №4.

42. Перегудов Л.В. Система образования Федеральной Республики Германии (на примере Земель Бранденбург и Берлин). – Таълим муаммолари, 1999, №3.

43. Перегудов Л.В., Файзиев А.Р. Национальная программа по подготовке кадров (Специальный курс) – Ташкент, 1997.

44. Подготовка кадров для рыночной экономики: планы, программы, технологии. – М.: Академия менеджмента и рынка, 2000.

45. Попов Е. Услуги образования и рынок. Российский экономический журнал, 1992 – №6.

46. Потеев М. И. Основы маркетинга в сфере образования. Учебное пособие – С-Пб.: ИТМО, 1992).

47. Практический опыт организации и функционирования вузов в странах рыночной экономики. Обзор. Проблемный автономный институт международного сотрудничества. – М., 1992.

48. Профессиональное обучение в рамках дуальной системы в Германии. Берлин, 1998.

49. Роберт Янг, Перегудов Л.В., Зинурова Р.Г. Рекомендации по самоаттестации образовательных учреждений. – Ташкент: ЕС – ТАСИС, 1999.

50. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС, 1996.

51. Рольф Арнольд, Йоахим Мюнх. Вопросы и ответы относительно дуальной системы профессионального обучения. Федеральное Министерство образования, науки, исследований и технологии. – Бонн, 1996.

52. Савельев А.Я. Цели и деятельность региональных аккредитующих организаций США. Научно-исследовательский институт высшего образования (России). Отчет. – М., 1992.

53. Саидов М.Х. К вопросу управления качеством высшего образования Таълим муаммолари (№2, 2000).

54. Саидов М.Х. Особенности финансирования профессионального образования в Республике Узбекистан. Московский госуниверситет им. Ломоносова. Международная конференция студентов и аспирантов «Ломоносов – 2000». Москва, 2000.

55. Саидов М.Х. Таълим кредити: механизми, хусусияти ва амалиёти. Таълим муаммолари. №2, 2000.

56. Учет затрат и отчетность по подготовке кадров в Республике. Московский госуниверситет им. Ломоносова. Международная конференция студентов и аспирантов «Ломоносов-2000». Москва, 2000.

57. Саидов М.Х. Формирование бюджета вуза по источникам финансирования. Экономический вестник Узбекистана. №11–12, 2000.

58. Семинар Совета Европы по теме Образование: структуры, политика и стратегии. Темат: Образование для демократических плюралистических обществ. – Страсбург, 7 – 10 декабря 1993.

59. Специальные высшие учебные заведения в Германии. Бонн, 1997.

60. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Перев. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000.

61. Fort – und Weiterbildung fur die Berliner Schuke. Berlin, 1999.

62. Фарберман Б.Л. Передовые педагогические технологии. – Ташкент: ФАН, 2000.

63. Чекмарев В. Предпринимательство в сфере образования. – Кострома: Изд-во КГПУ, 1995.

64. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т. 1. Эргономика – комплексная научно-техническая дисциплина. Перев. с англ. Ж. Кристенсен, Д. Мейстер, П. Фоули и др. – М.: Мир, 1991.

65. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. Перев. с англ. Дж. О'Брайен, Х. Ван Котт, Дж. Векер и др. – М.: Мир, 1991.

66. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999.

67. Шукшунов В. Анализ состояния и пути развития высшего образования в России. – М.: МАНВШ, 1996.

68. Шукшунов В.Е., Взятыйшев В.Ф., Романкова Л.И. Инновационное образование: идеи, принципы, модели. – М.: МАН ВШ, 1996.

69. Юдин В. Роль и место вуза в системе отношений. Высшее образование в России. 1994. № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
----------------	---

### ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Научоемкость управления.....	6
1.1.1. Общие положения.....	6
1.1.2. Модель менеджера.....	9
1.1.3. Человековедческая компетентность менеджера.....	11
1.2. Стратегия управления.....	13

### ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕКОВЕДЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Управленческая психология. ....	22
2.1.1. Индивидуально-психологические качества личности. ....	22
2.1.2. Общественно-психологические качества личности..	26
2.1.3. Психологические основы стимулирования труда.....	28
2.2. Управленческая педагогика.....	31
2.2.1. Педагогическая направленность деятельности руководителя.....	31
2.2.2. Трудовой коллектив как социальная среда влияния на личность.....	34
2.3. Управленческая этика.....	36
2.3.1. Особенности управленческой этики.....	36
2.3.2. Нравственное здоровье личности, коллектива.....	39

### ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

3.1. Структура и системы управления высшим образованием.....	43
3.1.1. Цели и задачи системы высшего образования.....	43
3.1.2. Уровни управления высшим образованием.....	46
3.1.3. Системы управления высшим образованием.....	50
3.2. ГОС как новая форма планирования образования – его проектирования.....	54
3.2.1. Национальная модель подготовки кадров и принципы разработки ГОС.....	54

## *Содержание*

3.2.2.	Организационно-управленческие функции ГОС.....	63
3.3.	Управление качеством образования.....	67
3.3.1.	Факторы, влияющие на качество обучения и профессиональной подготовки кадров.....	67
3.3.2.	Аккредитация и аттестация образовательных учреждений.....	71
3.3.3.	Содержание внешней аттестации и самоаттестации.....	75
3.3.4.	Система тотального управления качеством.....	78

### **ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

4.1.	Принципы руководства.....	89
4.1.1.	Принципы и стили управления.....	89
4.1.2.	Руководитель и власть.....	95
4.1.3.	Руководитель и время.....	98
4.2.	Механизмы управления.....	101
4.2.1.	Убеждение как основа управления.....	101
4.2.2.	Взаимоотношения с подчиненными.....	105
4.2.3.	Мотивация.....	107
4.2.4.	Контроль.....	110
4.3.	Самоконтроль учебно-воспитательного процесса как механизм управления.....	112
4.3.1.	Компоненты учебно-воспитательного процесса.....	112
4.3.2.	Требования к преподавателю и его обобщенная модель.....	113
4.3.3.	Требования к ресурсам.....	117
4.3.4.	Самоконтроль компонент учебно-воспитательного процесса.....	118
4.3.5.	Самоконтроль как основа совершенствования образовательного учреждения.....	126

### **ГЛАВА 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ВУЗЕ**

5.1.	Проектирование учебно-воспитательного процесса....	130
5.2.	Механизмы управления УВП.....	134
5.2.1.	Педагогическое общение и стили педагогического руководства.....	134
5.2.2.	Мотивация как основа успешной учебной деятельности.....	137
5.2.3.	Управление самообразованием.....	140
5.2.4.	Контроль УВП.....	143

**ГЛАВА 6. ЭКОНОМИКА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

6.1.	Взаимодействие вузов, экономики и общества.....	154
6.2.	Финансирование системы высшего образования.....	159
6.2.1.	Формирование бюджетных средств вузов.....	162
6.2.2.	Внебюджетные средства вузов.....	170
6.2.3.	Управление внебюджетной деятельностью вузов.....	180
6.2.4.	Системы финансирования вузов в развитых странах.....	191
6.3.	Маркетинг в системе высшего образования.....	203
6.3.1.	Прогнозирование в системе маркетинга.....	203
6.3.2.	Основы прогнозирования потребности в специалистах с высшим образованием.....	208
	<b>Приложение 1.</b> Анкеты для преподавателей.....	216
	<b>Приложение 2.</b> Анкеты для обучающихся.....	226
	<b>Приложение 3.</b> Анкеты для родителей.....	229
	<b>Приложение 4.</b> Тест – опросник МУН.....	231
	<b>Приложение 5.</b> Методика.....	233
	Краткий словарь терминов.....	234
	Список литературы.....	243

**ЛЕОНИД ВАСИЛЬЕВИЧ ПЕРЕГУДОВ,  
МУХАММАДАЛИ ХАКИМОВИЧ САИДОВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

Ташкент – Издательство “Молия” – 2001

Редактор	<i>Т. Л. Чернышева</i>
Технический редактор	<i>А. Мойдинов</i>
Компьютерная верстка	<i>З. Мухамеджанова</i>

Разрешено в печать 30.03.2001 г. Формат 84х108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.  
Гарнитура «Times UZ». Усл. печатный лист 7,9. Перев. п.л. 13,23.  
Издательский лист 12,6. Тираж 2000. Заказ №150. Цена договорная.

Издательство «Молия», 700000. Ташкент, ул. А. Каюмова, 16.  
Договор № 05-01.

Оригинал макет подготовлен в издательском отделе Банковско-  
финансовой академии. Ташкент, ул. Я. Коласа, 16.

Отпечатано в типографии ГКНТ, ГФНТ. г. Ташкент, ул. Алмазар 171.