

# **Стратегическое значение опережающего управления на современном этапе развития системы образования**

## **Advanced management in education and its strategic importance in modern times**

УДК 371.215

Получено: 04.03.2019

Одобрено: 18.03.2019

Опубликовано: 25.04.2019

### **Гуськова С.К.**

канд. пед. наук, доцент, член-корр. МАНПО, профессор РАЕ, доцент кафедры управления образовательными системами ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», г. Москва  
e-mail: sguskova@mail.ru

### **Gus'kova S.K.**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of Russian Academy of Natural History, Corresponding Member of the International Teacher's Training Academy of Science, Associate Professor of the Department of Educational Systems Management, Moscow Pedagogical State University, Moscow  
e-mail: sguskova@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассматривается значимость опережающего управления – как стратегии современного менеджмента в сфере образования.

**Ключевые слова:** управление, опережающее управление, менеджмент, образование, образовательный стандарт.

### **Abstract**

The article considers the importance of advanced management as a strategy of modern management in education.

**Keywords:** management, advanced management, education, educational standard.

В современное время образование является частью рыночной системы: оно продает образовательные услуги, покупает квалифицированные человеческие ресурсы, выступает общественным институтом формирования рыночного сознания общества. В этих условиях, пока непривычных многим в России, актуальной становится идея о главенствующей задаче управления образовательной организацией в целях обеспечения максимальной прибыли в соединении с максимальным благосостоянием для каждого работника.

Новые социально-экономические изменения в России направлены на многие сферы жизнедеятельности людей и, в частности, на модернизацию системы образования, на повышение качества образования. Российское образование и становится частью рыночной системы, выступая в нескольких ипостасях: как продавец образовательных услуг; как покупатель квалифицированного человеческого капитала; как общественный институт формирования рыночного сознания общества.

Следование принципам рыночной экономики в процессе реформирования системы образования и осуществления экономической реформы в России привело к активному формированию рынка образовательных услуг, учебных заведений различных форм собственности, различных типов, предоставляющих широкий спектр образовательных услуг.

Это, в свою очередь, повлияло на формирование современного менеджмента. Уже сегодня образовательная организация понимается как социально значимая открытая система, подверженная законам рыночной экономики. Конечно, нужен новый, научно обоснованный метод управления образованием. Такой стратегический метод был найден. А именно, Т.И. Шамова – основатель научной школы Управления образовательными системами и разрабатывавшая вопрос опережающего управления в образовательной сфере отмечала, что основной вызов сегодня состоит в формировании в России принципиально иной экономики, основанной на знаниях, их быстром обновлении и появлении новых профессий [1; 3; 4]. Относительно экономической сферы необходимо задаваться такими вопросами, как: «В каких отраслях экономики будут наиболее востребованы молодые специалисты?», для чего целесообразно изучить «Атлас новых профессий», разработанный «Агентством стратегических инициатив» научно-исследовательского центра «Сколково» [2]. Ответы на такие вопросы инициируют процесс создания руководителем продуктов управленческой деятельности прогностического характера, сценарии, матрицы развития, инновационные модели образовательной системы и др. Различные форсайт-проекты помогают отследить и выявить серьезные угрозы для образовательной системы, сформировать критерии оценивания прогнозируемых проблем и тенденций, учёт которых необходим при принятии стратегических управленческих решений в целях акцентирования внимания на важных направлениях работы.

О методологической основе управления образованием, о разработке стандартов нового поколения говорила Т.И. Шамова, она предвидела те тенденции и тренды, которые сейчас доминируют. Учёный призывала готовиться к изменениям заранее, опережая время, и высказываясь в пользу опережающего управления, которое позволит обеспечить естественный переход к новому без ошибок и потерь. Татьяна Ивановна писала о стандарте общего образования второго поколения, когда готовился еще только его Проект. Но и тогда она считала, что следует определить совокупность конкретных действий по развитию имеющихся и созданию дополнительных ресурсов и их интеграции для обеспечения нового. Учёный отмечала, что для тех, кто занимается повышением квалификации, ведущим ресурсом является человеческий, поэтому следует готовить всех участников образовательного процесса к его успешному внедрению стандарта в образовательную практику. Татьяна Ивановна предлагала сначала выделить в стандарте конкретные принципиальные положения, их инновационный характер, наметить систему действий, определить компетенции и на их базе создать программы, технологии, формы повышения профессиональной компетенции и педагогов, и руководителей образовательных организаций. По ее мнению, инновационность стандарта должна заключаться в том, что образование в нем рассматривается не просто как услуга, а как важнейшая социальная деятельность общества.

Татьяна Ивановна отметила важный момент: образовательный стандарт общего образования представляет собой общественный договор между всеми субъектами образования – личностью, семьей, обществом и государством. Важным компонентом Т.И. Шамова выделяет семью, что чрезвычайно важно в нынешних условиях реформирования системы образования. Также важным был существенный аспект – это миссия общего образования: формирование российской идейности как условие становления гражданского общества, укрепление российской государственности, повышение конкурентоспособности человеческого капитала. Сейчас эти задачи очень актуальны.

Для развития российского образования подчёркивается важность стратегической задачи – повышение его качества на основе достижения таких образовательных результатов, как личностный рост обучающихся, который может быть использован при решении значимых для них проблем. Поэтому ориентация именно на воспитание личности обучающихся гораздо важнее ориентации только на формирование знаний. Управление рассматривается как воздействие субъекта на объект управления и предполагает оптимизацию процессов при целенаправленном переходе образовательной системы из одного состояния в другое. Поэтому смещение акцента на развитие личности потребует

определенных изменений в отборе содержания образования, а также значительной перестройки образовательной среды школы, – считала Т.И. Шамова. Эта идея направлена на новые формы организации обучения, образовательные технологии, открытую информационно-образовательную среду. Исследователь видела это в будущем, что сейчас нашло отражение в настоящем. Примером таких изменений является активное использование мультимедийных технологий: электронных учебников, презентаций, интернет-технологий, интерактивного образования. Во время Татьяны Ивановны все это носило еще фрагментарный характер. Сейчас же – повсеместно, без таких технологий мы уже не можем представить современное преподавание и обучение.

Также Т.И. Шамова поднимала вопросы учебной литературы: для школы необходим учебник, состоящий из бумажной и мультимедийной частей. В этом случае каждый ученик, работая индивидуально, мог бы продвигаться в своем темпе. А сегодня мы уже как раз и говорим о смешанном, о дистанционном обучении, о работе в информационной образовательной среде.

Татьяна Ивановна считала целесообразным обновление содержания образования в направлении усиления его фундаментальности и системности, т.е. через выделение ядра общего среднего образования, где в предметном содержании будет реализовываться основательность и системность. По замыслу Т.И. Шамовой должны быть определены составляющие научного знания, функциональной культуры и грамотности, без освоения которых уровень общего образования будет недостаточным для качественного продвижения образования и дальнейшего развития российской школы в XXI в. Реализация этого подхода связана с избавлением от устаревшего и второстепенного содержания образования. При этом Татьяна Ивановна обращает внимание на такую инновацию, как универсальные учебные действия, обеспечивающие успешную учебно-познавательную деятельность, самовоспитание, саморазвитие, чего не было в стандарте раньше.

Сейчас важное место начинает занимать система воспитательной работы. В стандарте второго поколения Т.И. Шамова отмечала программу воспитания и социализации учащихся, в которой уделено внимание нравственному, духовному развитию учащихся, которое должно осуществляться через включение ученика в культурно-нравственные традиции и приобщение его к жизни тех социальных групп, которые являются носителями традиционных ценностей (например, семья).

Стандарт детерминировал изменение общей парадигмы и в управлении: он находил отражение в определении целей обучения (формирование компетенций, обеспечивающих овладение новыми компетентностями); в процессе перехода от индивидуальной формы освоения знаний к признанию решающей роли учебного сотрудничества. Это натолкнуло авторов стандарта к выводу: результаты общего образования должны быть напрямую связаны с направлениями личностного развития и выражены в деятельностной форме.

Многие руководители не всегда задумываются над видом управления и именно по этой причине не достигают нужной цели. Т.И. Шамова подчёркивала, что именно опережающее управление обладает таким важным качеством, как интегративный характер: т.е. опора на достигнутое обеспечит дальнейшее развитие образовательной системы, что и показывает интегративность.

Татьяна Ивановна пишет: опережающее управление – это качественное управление качеством образования, а оно возможно вместе с развитием целей и содержания образования, выявлением новых профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций. Также оно обеспечивается опережающим обучением, которое зависит от новых целей, содержания и технологий. Поэтому управление образованием может развиваться с опережением только вслед изменениям целей и содержания образования.

Изменения в характере обучения происходят в русле глобальных образовательных тенденций, которые получили название «мегатенденций». В этой связи образование не может успешно функционировать в старых содержательных, организационных и педагогических формах, так как знания и умения, характерные для традиционной школы, теперь недостаточны для успешности в информационном обществе. Здесь речь идет об

изменении содержания образования и способов оценки эффективности процесса образования. Как раз в этом проявляется сущность перехода к компетентностному подходу, акцентирующему внимание на результате образования, которым является не сумма усвоенной информации, а способность субъекта действовать в сложных ситуациях.

В Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» [6], направленной на модернизацию системы общего образования нашей страны, среди главных задач современной школы выделяется раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире [6]. Образование является важнейшим ресурсом формирования информационного общества. И необходимость в постоянном обучении связана с быстро меняющейся средой – технологической, рыночной, информационной, в которой действует бизнес в условиях глобализации и усиления конкуренции. Ответом на обостряющуюся конкуренцию является ускорение инновационных процессов, требующих от работников большей творческой, быстрой адаптации к новым условиям, освоения новой техники и навыков работы. К примеру, заместитель директора Института проблем информатики РАН К.К. Колин пишет об опережающем характере всей системы образования вообще, о ее нацеленности на развитие творческих способностей человека и его умение самостоятельно принимать взвешенные решения в условиях неопределенности [5].

Итак, для опережающего управления необходимо наметить систему действий, выделить важные для конкретной образовательной организации инновации в силу того, что все школы находятся на разных уровнях развития. Как по принципу «от близкого к далёкому» можно сделать вывод, что то, что для одних является новым, для других будет уже пройденным.

Таким образом, каждая общеобразовательная организация должна определить для себя свои инновации, определить компетенции субъектов образовательного процесса, которые обеспечат успешное внедрение инновации в работу, а также необходимо разработать программу повышения профессиональной компетентности участников реализации инновации в целях выполнения стандарта.

Татьяна Ивановна делает акцент на значимости объединения усилий ученых-педагогов и педагогов-практиков. В.Е. Цибульникова отмечает, что образование должно быть включено в систему научных исследований, так как это даст важный источник развития для науки и обеспечит более качественную базовую подготовку будущих ученых, позволив им успешно адаптироваться и действовать в условиях нового времени [8].

В сложном комплексе современного опережающего управления образовательными организациями большое место отводится правильно выстроенному менеджменту, от которого зависит эффективность функционирования системы образования. Специфические черты менеджмента отражают характерные особенности управления образовательной организацией: во-первых, менеджмент является особым видом деятельности, присущим рыночной экономике; во-вторых, менеджмент базируется на экономических методах управления, направленных на получение экономической выгоды; в-третьих, управление ориентировано на достижение эффективной организации труда, систематическое повышение производительности труда и качества продукции (продуктов и услуг), которые являются приоритетными компонентами формирования конкурентных преимуществ организации, определяющими его позицию и успех; в-четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, дающая возможность организации заранее предусмотрительно перестраивать свою деятельность, реагируя на конъюнктуру, а также на изменение условий функционирования и социальные факторы развития. Интересно, что Т.И. Шамова, опережая время, указывала на значимость маркетингового подхода в менеджменте, не называя его; в-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей, умение работать с ними для достижения целей организации, используя наиболее адекватные стили и методы руководства. А современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности менеджера.

Очевидно, что маркетинг является одной из основных функций управленческой деятельности, но при этом во многих российских образовательных организациях данное направление работы не равноценно весомости других основных служб, маркетинговый отдел не рассматривается необходимым для генерирования идей, направлений развития, построения стратегий развития образовательной организации. В основном акцент делается на поиск студентов, осуществление исследований, научную и учебную работу. Однако продвигать идеи, распространять информацию о наработках и «Ноу Хау» некому, нет в ОО особенно заинтересованных в этом лиц, да и знающих данный предмет.

В этих условиях становится актуальна проблема подготовки специалистов к маркетинговой деятельности. Известно, что эффективность функционирования той или иной маркетинговой организационной структуры во многом зависит и от тех кадров, персонала, которые заняты маркетингом. Причем речь идет не только об их профессиональной квалификации, но и о мере ответственности, о знании и принятии действующей в организации концепции маркетинга, стимулировании инициативы специалистов, занимающихся маркетинговой деятельностью.

Ряд управленческих кафедр вузов, готовящих менеджеров для сферы образования (например, кафедра управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»), могут поднять и свою конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, а также дать возможность приобрести необходимые в современных рыночных условиях компетенции педагогическим кадрам, включив в свой учебный план дисциплины по маркетингу в сфере образования. Необходимость преподавания курса по маркетингу в сфере образования при подготовке специалистов обуславливается спецификой современного менеджмента в условиях рыночной экономики. Введение специальных учебных курсов-модулей, посвященному маркетингу в сфере образования, будет своевременным, необходимым и актуальным, т.к. без маркетинга конкурентоспособность образовательной организации уязвима.

Итак, в сфере образования, по мнению Т.И. Шамовой, менеджмент включает в себя следующие важные функции: прогнозирование, целеполагание, планирование, расстановку кадров, распределение обязанностей, установление связей между подсистемами и управление этими связями; контроль, анализ и коррекцию; надлежащую квалификацию и опыт менеджеров образовательных организаций, и систему повышения их мастерства. Различие управляемых объектов и условий, в которых они находятся, определяет использование различных инструментов управления, а именно:

- иерархия (воздействие на человека «сверху» с помощью функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности);
- культура (вырабатываемые и признаваемые обществом ценности, социальные нормы);
- рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя) [9, с. 234].

В реальных социальных и экономических системах все три инструмента управления сосуществуют.

Состав функций управления позволил Татьяне Ивановне определить их особенности применительно к образованию: системный и процессный подходы, информационная основа, коммуникационное взаимодействие, координация, мотивация. Для них характерны следующие функции управления образовательными системами:

- мотивационно-целевая (формирование целей участников педагогического процесса на основе мотива их деятельности);
- информационно-аналитическая (изучение фактического состояния и обоснованности применения совокупности способов, средств по достижению целей и перевод системы в новое качественное состояние);
- планомерно-прогностическая (выбор идеальных и реальных целей и разработка программ их достижения);
- организационно-исполнительская (формирование и регулирование взаимодействия);

- контрольно-диагностическая (стимулирование деятельности);
- регулятивно-коррекционная (внесение корректив).

Т.И. Шамова, П.И. Третьяков делают вывод, что результативность управления зависит от взаимодействия каждой функции в системе управленческого цикла с остальными функциями управленческой деятельности [7]. По Т.И. Шамоной управленческие подходы можно подразделить на две группы: первая ориентирована на конечный результат, вторая – на процесс. По Т.И. Шамоной такое деление на две группы управленческих подходов условно. Если мы рассматриваем образовательную организацию как систему, то соответственно эта система является целостным образованием, способным к саморазвитию. В этом случае управленческие подходы (функциональный, системный, ситуационный, исследовательский, оптимизационный и др.), нацеленные на результат и нацеленные на процесс, на создание условий для раскрытия потенциала личности, являются определенными аспектами рассмотрения целостной образовательной системы. А обеспечивая развитие каждого компонента системы, предвидя в будущем востребованность определенных качеств и свойств мы, по мысли Шамоной Т.И., осуществляем опережающее управление. «Опережая время – управляем временем».

### Литература

1. *Артамонова Е.И., Воровщиков С.Г.* Научная школа Управления образовательными системами Т.И. Шамоной // Педагогическое образование и наука. – 2017. – № 1. – С. 7–11.
2. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf)
3. *Воровщиков С.Г.* Научная школа Т.И. Шамоной: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем (X Международная научно-практическая конференция «Шамовские педагогические чтения научной школы Управления образовательными системами 25 января 2018 г., Москва) // Педагогическое образование и наука. – 2018. – № 1. – С. 154–160.
4. *Воровщиков С.Г.* Научное наследие Т.И. Шамоной и его влияние на решение актуальных проблем современного образования // Научное наследие Т.И. Шамоной и его влияние на решение актуальных проблем современного образования: Сб. статей Третьих Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образованием (25 января 2011 г.) / Ред. кол. С.Г. Воровщиков, Е.В. Баяхчан, О.А. Шклярова и др.: В 2 т. Т. 1. – М.: МПГУ, 2011. – С. 8–20.
5. *Коллин К.К.* Опережающее образование и проблемы информатики // Международное сотрудничество. – 1996. – № 2 – С. 6–9.
6. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс] URL: [http://www.educom.ru/ru/nasha\\_novaya\\_shkola/school.php](http://www.educom.ru/ru/nasha_novaya_shkola/school.php)
7. Регион: Управление образование по результатам. Теория и практика / Под редакцией П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
8. *Цибулькинова В.Е.* Научная школа Т.И. Шамоной: ретроспективный анализ // Становление и развитие управленческой науки в системе повышения квалификации руководителей образования: Сб. статей Первых педагогических чтений научной школы Управления образованием (29 января 2009 г.) / Ред. кол. Т.И. Шамова, С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова и др. – М.: Прометей, МПГУ, 2009. – С. 38–45.
9. *Шамова Т.И.* Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т.И. Шамоной. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2007. – 384 с.