

*Р. А. АГАМАЛИЕВ, д-р наук в области образования, д-р экон. наук
(Министерство образования Азербайджанской Республики, г. Баку)*

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 73–80

В современных социально-экономических условиях ни одна организация не может обходиться без изменений. Умеющие адаптироваться к изменяющейся среде процветают, негибкие исчезают. Каждая организационно-правовая форма рассчитана на конкретные условия, зависящие от целей, масштабов и характера деятельности, источников финансирования, степени и вида участия работников в управлении, особенностей услуг.

От того, насколько точно и полно учитываются эти условия, зависит эффективность предпринимательской деятельности, в частности, применительно к учебному заведению.

Сказанное в полной мере относится и к деятельности учебных заведений. Для обеспечения гибкости и адаптивности крупные учебные заведения, работающие в быстро изменяющемся внешнем окружении, практикуют снижение уровня централизации управления, используют децентрализованные организационные структуры, перераспределяют ресурсы, пересматривают стратегию деятельности и т. п. Однако, кроме наипростейшего — упрощения организационных структур, нужно создавать и уметь использовать механизмы управления изменениями, которые вытекают и диктуются факторами внешней и внутренней среды деятельности системы образования.

Менеджмент образования как социальной системы, объединяющей людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения образовательных целей, невозможно представить без обоснованной стратегии эффективного использо-

вания имеющихся ресурсов. Причем в зависимости от целей, на реализацию которых направлено развитие системы образования, должна формироваться соответствующим образом адаптированная ее внутренняя среда. Во внутреннюю среду системы образования входят люди, технологии, информация, организационная культура и другие составляющие.

В целом менеджмент образования — это сложная динамичная система, в которой осуществляется множество различных управленческих процессов, направленных на достижение целей. Среди них можно выделить два основных процесса:

- производство образовательных услуг;
- управление — разработка и реализация управленческих решений.

Выделение названных процессов ничуть не умаляет роли других процессов — информационных, технологических, экономических, социальных, составляющих менеджмент системы образования. Все эти процессы протекают в рамках организационной структуры, которая отражает сложившиеся в системе образования разделение труда, связи и отношения между подразделениями. Организационная структура закрепляет таким образом задачи, функции права и обязанности за каждым структурным подразделением, обеспечивает их взаимодействие в процессе работы. Используемые при этом технологии включают способы получения конечных результатов, необходимые для этого материалы, технические средства и т. д. При этом особое место в системе образования занимают люди.

Следовательно, в этом случае огромную роль играет организационная культура — система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, которые определяют как отношения внутри системы образования, так и взаимодействие с внешней средой. Особенно значимо это проявляется в процессе происходящих в системе образования изменений. При этом особо отметим, что только человеческие ресурсы могут давать экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов. Характерно, что при управлении изменениями человеческий фактор особенно важен. И здесь такое разделение, как лидер (человек, умеющий убедить других людей делать то, что он хочет, независимо от того, каковы были их собственные первоначальные намерения) и группа (относительно обособленное объединение людей, находящихся в устойчивом достаточном взаимодействии в течение долгого времени), должно быть четко соблюдено.

Говоря о менеджменте образования, обратим внимание на организационную (управленческую) культуру, под которой подразумеваем сочетание традиций, ценностей, политики, убеждений и взглядов, создающих условия для всего того, что

делается внутри системы образования. И здесь во главу угла можно поставить конкурентоспособность учебных заведений, а затем уже самой системы, развитие которой предполагает изучение запросов потребителей, создание новых образовательных услуг, меры по снижению издержек. Именно от управления в конечном счете зависят степень реализации потенциала, повышение качества образовательных услуг и превращение его в реальность.

Процесс управления эффективностью учебного заведения (системы образования) включает следующие этапы:

1. Измерение и оценка качества образовательных услуг.
2. Контроль и планирование повышения качества образовательных услуг на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки.
3. Реализация процесса повышения качества (уровня) образовательных услуг.
4. Измерение и оценка результатов повышения качества (уровня) образовательных услуг.

Представим структурно-логическую схему процесса управления качеством образовательных услуг (рис. 1).

Здесь каждая организация использует ресурсы (в данном случае интеллектуальные), несет



Рис. 1. Структурно-логическая схема процесса управления качеством образовательных услуг

затраты на них, производит и продает продукцию, получает прибыль. С разной степенью качества связана и разная прибыль.

Таким образом, можно предложить следующее направление действий при разработке и выполнении программы повышения качества образовательных услуг (рис. 2).

Программа повышения качества образовательных услуг наряду с установлением общих целей и задач включает следующие этапы:

- поддержка нововведений с их мотивацией;
- создание проблемных групп;
- определение направлений исследований.

Исходя из этого в программу повышения качества образовательных услуг входят:

- определение цели, планирование, координирование, разъяснение;
- вовлечение персонала, повышение его квалификации и творчества;
- обеспечение управления программой в условиях нормативного и ненормативного принятия решений.

Имея в виду управление изменениями, необходимо учитывать, что как и любой другой научно-технический прогресс, так и повышение качества образовательных услуг базируется на следующих направлениях:

- тотальная компьютеризация;
- прогрессивные технологии;
- новые идеи;
- новые источники, подпитывающие новые идеи.

При этом технологии являются завершающим этапом материализации любой научной идеи, в данном случае повышения качества образовательных услуг, а ассигнования здесь рассматриваются как инвестиции, а не как краткосрочные затраты.

В процессе управления указанными выше изменениями очень важна диагностика проблем повышения качества образовательных услуг. Основная цель диагностики заключается в определении проблемных областей деятельности через оценку экономических показателей.

Диагностика проблем производительности и качества вписывается в концептуальные основы управления современным образовательным учреждением, включающем:

- статистический контроль качества;
- систему стоимостного учета;
- модульную организацию бизнес-процесса;
- системный подход.

Методология измерения и прогнозирования динамики повышения качества образовательных услуг опирается на информацию о ходе бизнес-процесса в учебном заведении (системе образования), отражающую количественные показатели и оценки по факторам самого различного уровня и направления.

Управление производительностью представляет собой процесс стратегического и оперативного планирования, контроля, реализации и коррекции плана повышения производительности или принятия решений.

При многообразии влияющих в этом плане факторов на управление изменениями анализ процесса по показателям эффективности и качества наиболее приемлем для этих целей в системах автоматизированного управления, подсистем контроля, диагностической оценки и адаптивного регулирования по показателям повышения качества.

Основная цель диагностики производительности и качества заключается в определении проблемных областей в деятельности организации путем изучения тенденций изменения и предло-

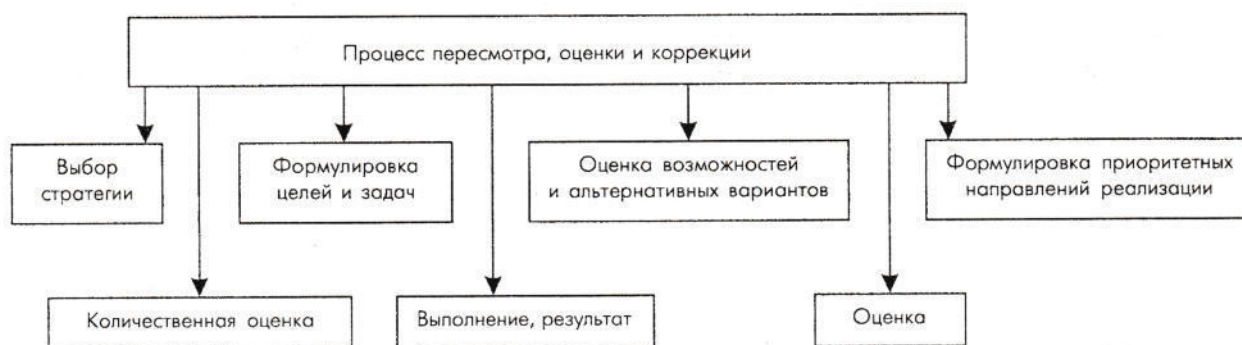


Рис. 2. Схема действий при разработке и выполнении программы повышения качества образовательных услуг

жения программ повышения качества образовательных услуг.

Более раннее обнаружение изменений через диагностирование позволяет минимизировать отрицательные последствия тенденции изменений и развивать те симптомы, которые положительно влияют на повышение качества образовательных услуг.

Отметим, что обеспечение качества — это совокупность международных, государственных, внутрисистемных и присущих сугубо данной системе образования решений и действий, которые направлены на его поддержание, повышение и гарантирование как через стандартизацию требований к качеству, так и через высокий уровень самого процесса производства образовательных услуг. Следовательно, качество образовательных услуг понимается как свойство (способность) удовлетворения потребностей или ожиданий потребителей. Таким образом, совершенствование экономических методов управления качеством, важнейшее место среди которых отводится измерению, прогнозированию, планированию и стимулированию за повышение качества, не только вписывается в общую программу использования экономических методов управления бизнес-процессами в системе образования (в учебном заведении), но и способствует усилению действенности этих методов в повышении эффективности.

Управление качеством образовательных услуг должно основываться на комплексном исследовании общественных потребностей, технологических возможностей и практической целесообразности их использования. Обобщенная схема этого процесса в рамках управления изменениями представлена на рис. 3.

Как отмечалось ранее, в управлении изменениями всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты. По мнению ряда исследователей, любая проблема организации (системы образования) — это пробле-

ма управления человеческими ресурсами, а персонал — это не только работники организации, но и те, кто в организацию приходит, и те, кто ее покидает. Причем понимание и сближение целей руководителей и сотрудников — кратчайший путь к повышению эффективности работы системы образования. В этом плане можно выделить следующее содержание анализа изменений (рис. 4).

Как видно из схемы, анализ изменений — это не спонтанный процесс. Чтобы осуществить эту работу, необходимо иметь достаточную информацию. Для ее сбора и последующего анализа приемлемы такие методы, как интервью, наблюдение, опросные листы, ежедневник, качественные методы. На наш взгляд, в этом аспекте управление изменениями можно рассматривать как “технологическую цепочку” — элемент информационной системы, приводящей к эффективному управлению человеческими ресурсами. Такими элементами могут быть оплата труда, планирование и анализ, подбор и отбор, трудовые отношения, развитие персонала (рис. 5).

Однако ни один вид деятельности не дает желаемого эффекта, если не будет учтено макроокружение. Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех организаций вообще и для учебного заведения в частности. В плане управления изменениями в системе образования можно выделить следующие составляющие макросреды:

Экономическая — экономические условия, в которых работает учебное заведение.

Политическая — представлена органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими организациями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществить.

Правовая — включает законы и правовые аспекты, устанавливающие допустимые нормы де-



Рис. 3. Управление качеством

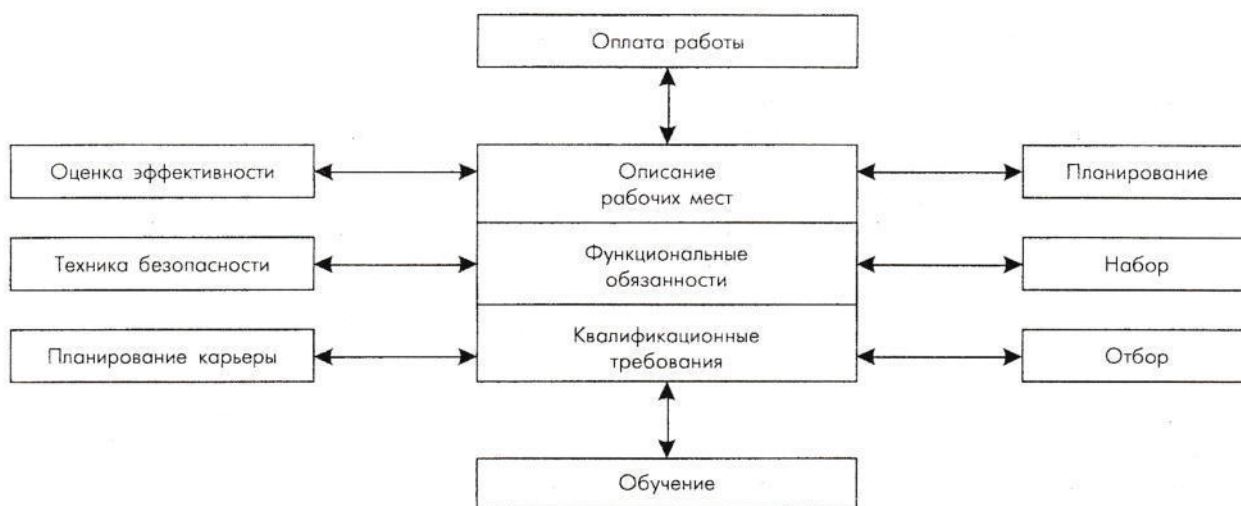


Рис. 4. Схема анализа изменений в процессе управления персоналом

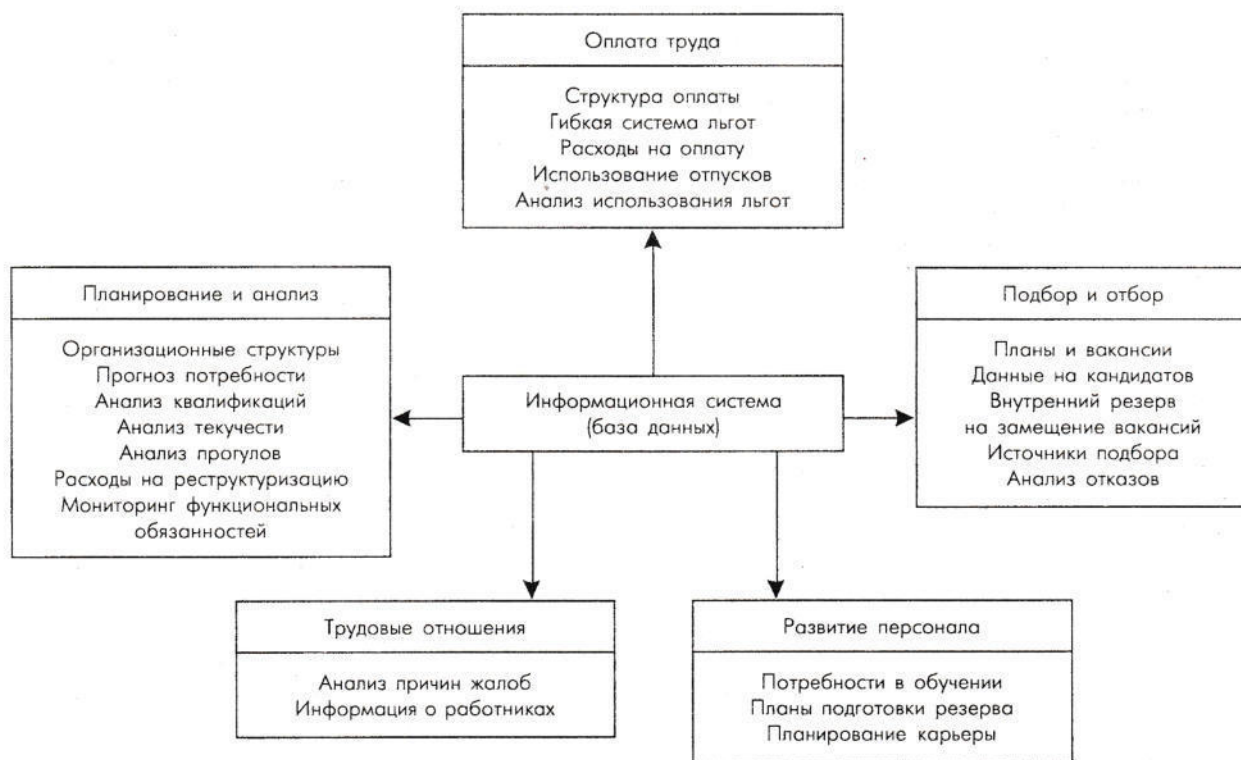


Рис. 5. Элементы информационной системы

ловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций, регулирующие деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов и др.

Социальная – представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Она включает существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отно-

шение людей к работе, вкусы и психологию потребителей. В нее входят социальная структура общества, его демографические характеристики — уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпы роста населения, миграция, уровень образования, квалификация и т. д.

Технологическая — включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет учебному заведению (системе образования) моделировать старые и создавать новые образовательные услуги, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы.

Природно-географическая — связана с климатическими условиями, экологической обстановкой.

Деловая среда, являясь частью внешней среды, составляет непосредственное окружение учебного заведения. В нее входят потребители образовательных услуг, профессионалы системы образования (генераторы идей, разработчики идей, дающие идее научное обоснование), конкуренты, деловые партнеры, организации инфраструктуры, государственные и муниципальные органы, деловые объединения, ассоциации и другие заинтересованные лица и организации. Во взаимоотношениях с деловой средой у системы образования (учебного заведения) возникают две основные проблемы — взаимодействия и адаптации.

В зависимости от двух переменных (неопределенность деловой среды, рутинность используемых технологий) используются механистические или органические подходы к построению организационных систем (как систем управления).

Механистическая организационная система (характеристики):

- четко определенные стандартные задачи;
- узкая специализация работ;
- централизованная структура;
- строгая иерархия полномочий;
- преобладание вертикальных связей;
- использование формальных правил и процедур, обезличенность отношений;
- власть основана на положении, согласно которому лидер занимает в иерархической системе главенствующее место;
- сопротивление изменениям;
- строгая система контроля.

Органическая организационная система

Впервые этот термин ввели в 1961 г. английские исследователи Т. Барнс и Дж. Сталкер для обозначения организаций с гибким менеджментом, для которого характерны:

- гибкая структура;
- динамика решаемых проблем, временное закрепление задач и работ за исполнителями;

- децентрализация полномочий и ответственности;
- преобладание горизонтальных связей;
- минимальное использование формальных правил и процедур;
- власть основана на знаниях и опыте;
- готовность к изменениям;
- участие каждого сотрудника в решении общих задач;
- выполнение работ в группах;
- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

Таким образом, при управлении изменениями как элементом организационного процесса в менеджменте системы образования следует исходить из сознательно скоординированных видов деятельности, причем должна быть задействована относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

Четко должна быть определена миссия учебных заведений как составляющая системы образования, т. е. основная цель их существования, факторы, влияющие на миссию учебного заведения (системы образования), рынок, который определяет спрос на образовательные услуги.

Чтобы правильно выбрать миссию, в ее формулировке можно отразить:

- запросы, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников и общества);
- главную цель, к которой она стремится (например, быть лидером);
- вид услуг, работ, которые осуществляет учебное заведение;
- используемые технологии;
- проповедуемые ценности;
- принципы деятельности.

Прежде чем приступить к намечаемым работам, необходимо уточнить цели учебного заведения. Цель — это тот желаемый результат, на достижение которого направлены усилия учебного заведения и системы образования в целом. При постановке целей и принятии решений необходимо учитывать меру социальной и этической ответственности, которую несет учебное заведение перед обществом.

Социальная ответственность — это осознание того, что учебное заведение должно действовать в интересах общества. Для реализации своих целей учебное заведение разрабатывает стратегию, всесторонний комплексный план, согласно которому обеспечивается осуществление миссии учебного заведения и достижение его целей.

При этом должны быть задействованы все виды стратегий:

- определяющая на перспективу общее направление деятельности учебного заведения (системы образования);
- демонстрирующая, как учебное заведение будет конкурировать на тех рынках, где оно предлагает образовательные услуги;
- представляющая функции, которые берет на себя учебное заведение, то, какие виды услуг будут разрабатываться и производиться, как оно будет их продавать, как будут распределяться ресурсы, необходимые для выполнения поставленных целей.

Каждый элемент деловой среды влияет на действия учебного заведения, поэтому он должен быть изучен и проанализирован менеджерами организации.

Учебное заведение должно адаптироваться, чтобы соответствовать своей деловой среде. Это достигается различными средствами. Прежде всего она должна иметь организационную структуру, наиболее подходящую внешним условиям.

Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия учебного заведения с деловой средой, т. е. увеличивать поле возможностей, имеющихся в окружающей среде, и предотвращать появление в ней угроз.

Из-за неоднородности деловой среды возникают определенные особенности и специфические факторы в обеспечении эффективного взаимодействия с различными ее компонентами (поставщики образовательных услуг, потребители, конкуренты, государственные и муниципальные органы).

Одной из важнейших проблем взаимодействия является получение подпитки из окружающей среды. Учебные заведения могут использовать различные способы установления благоприятных взаимосвязей, которые способствуют обеспечению необходимыми ресурсами.

Соглашения, введение переплетающегося управления и правильно распределенные права собственности обеспечивают создание механизмов, уменьшающих зависимость учебного заведения от окружающей среды.

Все это приводит к адаптации учебного заведения к изменениям деловой среды.

При этом адаптивность — один из важнейших критериев оценки эффективности учебного заведения, это способность учебного заведения изменять сложившееся в ней положение вещей, т. е. приспосабливать внутреннее содержание организации к внешним условиям.

Таким образом, для оценки адаптивности учебного заведения можно поэтапно осуществить следующие шаги:

- выбрать цели развития;
- определить состав показателей, включаемых в структуру экономического роста;
- установить нормативные соотношения в росте данных показателей, т. е. построить нормативную систему показателей (НСП);
- оценить соответствие между НСП и фактической цепочкой показателей;
- разработать мероприятия по обеспечению достижения необходимых пропорций;
- перераспределить ресурсы организации.

В целом к изменениям учебного заведения следует относиться как к организационному процессу, основанному на сознательной деятельности менеджеров, направленной на нарушение динамического равновесия учебного заведения и на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванное этой деятельностью. Управление изменениями осуществляется по этапам.

Этап 1. Давление и побуждение.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания (привлечение внешних консультантов, способных объективно оценить ситуацию; такое посредничество должно способствовать изменению ориентации руководства).

Этап 3. Диагностика и сознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем.

Этап 4. Поиск нового решения и определение обязательств по его выполнению.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Прежде чем проводить крупные изменения, необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия или дополнительную подготовку для более эффективного проведения процесса изменения.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

Необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения. В качестве возможных способов подкрепления согласия на внедрение новшеств можно предложить такие: поощрение (повышение оплаты труда, продвижение по службе, похвала, признание и т. п.); вовлечение в процесс проведения изменений (в обсуждение проблем, в принятие решений и т. д.).



Литература

1. Агамалиев Р. А. Образование в Азербайджанской Республике на пути к XXI веку: управление, приоритеты, реформы: Монография. — Баку: Тахсил, 1998. — 375 с.
2. Агамалиев Р. А. Система образования в Азербайджанской Республике. — Баку: Тахсил, 1997. — 55 с.
3. Агамалиев Р. А. Специальные программы в курсе "Кадры и проводимая с ними работа — основополагающие в управлении" // Журн. науч. тр. Азербайджан. техн. ун-та. — 1998. — Т. 7, № 3. — С. 232–259.
4. Агамалиев Р. А. Эксперимент, проводимый с менеджерами образования и его результаты // Журн. науч. тр. Азербайджан. ин-та экономики. — 1998. — № 1–2. — С. 108–114.
5. Головатый Н. Ф. Учись учиться: Учебно-методическая разработка. — К.: МАУП, 2000. — 75 с.
6. Викторов Л. Г. О педагогических системах. — Красноярск: Изд-во Красноярск. ун-та, 1989. — 101 с.
7. Яковцев А. Л. Программа СОТИС. Образование в III-м тысячелетии. Концепция новой системы. Стратегия. — Одесса, 2001. — 96 с.