

## СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### MODERN FORMS AND METHODS OF INSTITUTION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

**S. Garbuzov**  
**A. Matsko**  
**A. Kostenko**  
**R. Shalamov**  
**N. Balakireva**

*Summary:* This article presents the results of a study of university management through the prism of a set of organizational culture, behavioral practices, traditional and innovative values; determined a number of determinants of the nature of the educational process in universities; it is shown that the process of managing the educational process in universities is due to the presence of certain complexities of interactions between managers and teachers of universities in solving key issues of their development; it is substantiated that the system of forms and methods of university management is characterized by inconsistency between the subjects of education regarding its main goals, values and ways of development.

*Keywords:* university management, organizational culture, behavioral practices, values, institutional environment, university management.

**Гарбузов Сергей Петрович**

*К.п.н., доцент, Армавирский государственный педагогический университет*  
Garbuzow.sergey2017@yandex.ru

**Мацко Андрей Иванович**

*К.п.н., доцент, Армавирский государственный педагогический университет*  
maz@mail.ru

**Костенко Анаида Арсеновна**

*К.псх.н., доцент, Армавирский государственный педагогический университет*  
anna-psiholog@mail.ru

**Шаламов Роман Юрьевич**

*Директор, МАОУ СОШ №7, г. Армавир*  
rom-2009yr@mail.ru

**Балакирева Наталья Александровна**

*старший преподаватель, Армавирский государственный педагогический университет*  
aglayas@mail.ru

*Аннотация:* В данной статье приводятся результаты исследования вузовского менеджмента сквозь призму совокупности организационной культуры, поведенческих практик, традиционных и инновационных ценностей; определен ряд детерминант характера образовательного процесса в вузах; показано, что процесс управления образовательным процессом в вузах обусловлен наличием определенных сложностей взаимодействий между руководителями и преподавателями вузов в решении ключевых вопросов их развития; обосновано, что система форм и методов управления вузов характеризуется несогласованностью между субъектами образования по поводу основных его целей, ценностей и путей развития.

*Ключевые слова:* вузовский менеджмент, организационная культура, поведенческие практики, ценности, институциональная среда, управление вузом.

**В** научной литературе исследования форм и методов управления образовательным учреждением вообще и высшими учебными заведениями в частности, имеют широкую межпредметную представленность [2; 4; 5] и нет необходимости, на наш взгляд, повторять заключения авторитетных ученых.

Вместе с тем, обобщая накопленный исследовательский опыт, важно обозначенные в данной статье аспекты менеджмента высшей школы представить через совокупность организационной культуры, поведенческих практик, традиционных и инновационных ценностей. Поэтому в данной статье обозначен ряд аспектов авторского подхода к управлению образовательным процессом современного вуза, как фактора повышения качества высшего образования.

Задачи статьи: на основе всестороннего анализа оценок и мнений субъектов высшего образования: а) дать оценку позитивным и негативным процессам, формирующим формы и методы управления современного вуза; б) определить статус и влияние субъект-субъектных отношений на характер педагогического процесса в вузе.

Решая указанные задачи, автором статьи были опрошены 20 преподавателей и 10 руководителей отечественных вузов. По мнению руководителей, в их вузе, скорее, существует современная организационная культура (в свободной трактовке этого термина). При этом только отдельные руководители (2 человека) указали, что современная организационная культура в их вузе «существует определенно», остальные выразили не столь уверенное мнение. Треть опрошенных отметила,

что современной организационной культуры в их вузе, скорее, нет, пятая часть опрошенных руководителей затруднилась ответить. Схожая ситуация наблюдается при ответах на данный вопрос преподавателей: среди них 16% уверенно отметили наличие в их вузе современной организационной культуры, треть (33%) указали, что «скорее, есть», четверть (25%) - «скорее, нет», около 11% - отметили, что современной оргкультуры в их вузе вообще нет, 15% затруднились дать определенный ответ. Таким образом, согласно совокупным оценкам руководителей и преподавателей, современная организационная культура функционирует пока только лишь в отдельных вузах, в других она просто отсутствует.

Руководители в большинстве своем (половина опрошенных) отметили, что решения внутри вуза, чаще всего, принимаются его руководством, но с участием сотрудников кафедр. Треть руководителей отметила, что решения чаще всего принимаются только высшим руководством вуза, столько же отметили, что решения принимаются с активным участием сотрудников кафедр. Только 2 руководителя указали, что к участию в принятии решений привлекаются и обучаемые в лице совета обучаемых или их делегатов. В то же время, большинство опрошенных преподавателей (50%) отметили, что решения внутри их вуза, чаще всего, принимаются только высшим руководством вуза, либо в основном, высшим руководством вуза, но с участием сотрудников кафедр (около 44%). Только 3% указали на то, что к участию в принятии решений активно привлекается коллектив вуза, 2% – обучаемые вуза.

Таким образом, можно заключить, что коллектив кафедр, равно как и обучаемые в вузе студенты слабо участвуют в принятии управленческих решений.

Руководители фиксировали, что решения руководства вуза чаще всего, легко принимаются затем большинством преподавателей и сотрудников (половина ответивших руководителей), треть отметила, что «всегда вполне легко», четверть указала на то, что не всегда принимаются, остальные затруднились ответить. Что касается преподавателей, то их мнения разделились: треть (около 33%) указала, что решения руководства принимаются коллективом кафедр, чаще всего легко, другая

треть (около 37%) – «скорее, не всегда принимаются», четверть (25%) зафиксировала, что «всегда вполне легко» (см. табл. 1).

Фактически, можно говорить о крайне неоднородной институциональной среде в различных вузах: если в некоторых из них уже функционируют элементы современной оргкультуры, то в большинстве других вузов она отсутствует, а решения принимаются исключительно директивно высшим руководством вуза, в связи с чем, их принятие иногда сопровождается сложностями легитимации. В этой связи, при ответе на вопрос о причинах сложностей принятия решений руководством коллективом вуза, руководители указали на то, что «решения и мнения руководства вуза могут расходиться с мнением других членов коллектива» (половина руководителей), а также «коллектив не видит своего участия в принятии решений» (четверть руководителей), остальные не ответили на данный вопрос. По мнению же преподавателей, основная причина сложностей в принятии коллективным решением руководства, то есть, по сути, сложности легитимации решений и политики руководства вуза, состоит в том, что «коллектив не видит своего участия в принятии решений» (такой ответ выбрала почти половина опрошенных преподавателей – около 47%). По-видимому, это и является основной настоящей причиной подобной ситуации. Между тем, преподаватели (26%) также считают, что в их вузе «решения не всегда соответствуют целям развития вуза», а «решения и мнения руководства вуза часто расходятся с мнением коллектива» - около 24%. То есть, более половины преподавателей признали факт отсутствия согласованности мнений руководства и преподавательского коллектива вуза относительно целей его развития, другая половина также потенциально не удовлетворена тем, что преподаватели фактически исключены из сферы участия в принятии важных решений относительно развития вуза.

Расхождение позиций руководителей и преподавателей можно наблюдать и по следующему важному вопросу, позволяющему диагностировать характер институциональной среды современной высшей школы. Так, на вопрос «Можете ли Вы уверенно сказать о том, что в Вашем вузе существует согласие по поводу основных ценностей и целей развития вуза?» большинство (две трети

Таблица 1.

Оценка согласованности руководителей и преподавателей в принятии решений.

Насколько легко решения руководства вуза принимаются затем большинством преподавателей и сотрудников?	Доля ответивших, %
всегда вполне легко	25
чаще всего, легко	33
скорее, не всегда принимаются	37
иное	5

руководителей) ответили определенно утвердительно, остальная треть – утвердительно с долей сомнения. Среди опрошенных преподавателей мнения разделились: около 17% указали, что определенно подобное согласие существует, треть (около 34%) – выразили мнение, что «скорее, существует», четверть (около 26%) ответили «скорее, нет», а около 14% – отрицательно.

Таким образом, сопоставление результатов исследования позволяет понять наличие определенных сложностей взаимодействий между руководителями и преподавателями вузов в решении ключевых вопросов их развития. Данный фактор не способствует формированию благоприятной среды в современной высшей школе и порождает непонимание между основными субъектами образования. По-видимому, возможность развития более оптимальной и современной институциональной среды в аспекте участия субъектов вузов в выработке и принятии важных решений относительно развития вуза тормозится существующими стереотипами, преобладанием традиционности и определенной инерционности мышления над инновационной составляющей развития образования. Данный тезис может быть проверен на результатах распределений мнений опрошенных.

Также участникам исследований предлагалось определить, что же преобладает в политике их вуза – традиции или инновации (в свободной трактовке понятий). По мнению руководителей, преобладают традиции (две трети руководителей); в то же время, и две трети преподавателей (около 66%) также выразили аналогичное мнение.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что в современном вузе пока что традиции господствуют над инновациями. Отдельные руководители также отметили, выразив особое мнение, что «традиции и инновации сосуществуют в комплексе» и «ничто не преобладает, сколько традиций, столько и инноваций». Вместе с тем, анализ практик принятия решений (см. выше) и фактическое отсутствие в большинстве вузов систем поощрения инноваций (см. предыдущий параграф) позволяет сделать вывод о том, что традиционность институциональной среды в большинстве вузов пока что поглощает собой инновационность, препятствуя развитию современных – коллегиальных, субъект-субъектных практик управления и организации образовательного процесса. Между тем, руководители отметили, что преподаватели и другие сотрудники вуза постоянно участвуют в выдвижении новых идей по развитию организации (более половины опрошенных руководителей), либо участвуют иногда (менее половины руководителей), никто не отметил, что такого участия в их вузе нет. В то же время опрошенные преподаватели с волевым большинством (около 55%) указали, что им не приходилось участвовать в выдвижении новых идей по развитию вуза (учебно-воспитатель-

ного процесса, качества образования, наукотворческой деятельности и т.п.), менее половины из них принимали в этом участие, в том числе, 20% – однажды, около 18% – иногда, около 7% – часто.

Приведенные данные могут свидетельствовать как о невысокой активности самих преподавателей в выдвижении новых идей по развитию вуза, так и об отсутствии соответствующих условий и среды. Таким образом, стоит говорить о слабой вовлеченности преподавательского состава вузов в процесс внедрения инновационной организационной культуры через выдвижение и развитие инноваций в образовательный процесс ввиду объективных и субъективных условий.

Руководители фиксируют, что в случае выдвижения идей преподавателями и сотрудниками вуза, руководство вуза поощряет такие идеи, если они того заслуживают (так ответило подавляющее большинство руководителей). Только шестая часть опрошенных руководителей указала на факт отрицания новых идей сотрудниками (не указав причины) (данные идеи принимаются руководством, но, чаще всего, не находят дальнейшего применения). В то же время преподаватели отмечают, что, если они принимали участие в выдвижении новых идей по развитию вуза, то эти идеи не были приняты руководством (17%), только 2% указали, что данные идеи были приняты руководством и получили дальнейшее развитие на практике и 6% подчеркнули, что данные идеи были приняты руководством, но не нашли дальнейшего применения. При этом более половины (55%) преподавателей не принимали участия в выдвижении новых идей.

Приведенные факты говорят, во-первых, о высокой пассивности самих преподавателей в процессе участия в управлении вузом; во-вторых, об отсутствии стимулирования инноваций (морального/материального), могущих стать фактором развития инновационной среды в современном вузе. Можно констатировать, что потенциал педагогического коллектива в развитии инноваций практически не используется.

Характеризуя формы управления, обратимся к данным проведенного исследования активности участия преподавателей в различного рода мероприятиях с обучаемыми в вузе: 60% опрошенных преподавателей участвуют в профориентационной работе с обучаемыми, 55% – в развитии физкультуры, спорта и здорового образа жизни. В остальных мероприятиях степень участия преподавателей ниже: 35% – участвуют в научно-кружковой работе, 34% – в культурно-творческой деятельности. Из конкретных форм участия были отмечены «экскурсии», «лекции на тему ведения здорового образа жизни», «спортивные и спортивные мероприятия», «кураторство научных работ студентов», «организация по-

ездок», «ведение кружковой работы», «организация самодеятельности, творческих мероприятий» и т.д. Анализ результатов показывает, что в различных из перечисленных мероприятий и форм работы с обучаемыми принимали участие одни и те же преподаватели, в то время как часть преподавателей (примерно треть) остается пассивной. Таким образом, большинство преподавательского коллектива принимают участие в различных мероприятиях с обучаемыми, как в рамках занятий, так и в специально организованных мероприятиях.

Участие в разработке научно-методической, учебно-методической литературы – важное направление профессиональной деятельности преподавателей. Нами было выявлено, что уровень участия преподавателей в данном виде деятельности составляет менее половины. Так, 59% преподавателей за последние три года участвовали в разработке методических пособий, 53% - учебных пособий, справочников, 31% - учебников, 41% - монографий. При этом, как показал анализ результатов исследования, в разработке пособий, учебников и монографий участвуют, в основном, одни и те же преподаватели.

Примерно такой же расклад наблюдается в отношении участия преподавателей в конференциях. За последние три года около 21% преподавателей приняли участие в трех и более научных, научно-практических конференциях, форумах (в том числе интернет-конференциях, интернет-форумах), 12% - в двух, 16% - в одной. Половина (около 51%) преподавателей не принимала участия в подобных мероприятиях. За последние три года 15% преподавателей имеет более трех публикаций в сборниках научных трудов, периодических изданиях, электронных ресурсах, 20% - две-три публикации, одну – 24%, не имеет публикаций - 41% преподавателей.

Таким образом, публикационная активность преподавателей является средней: в публикациях принимает участие лишь немногим более половины преподавательского коллектива. В то же время, участие в конференциях несколько ниже: более половины из них не участвуют в такого рода мероприятиях. У половины преподавателей имеются авторские разработанные программы обучения (около 55%), то есть можно говорить о том, что эта часть преподавателей активно участвует в обновлении учебно-методического сопровождения образовательного процесса. Вместе с тем, другая половина преподавателей, не имея подобных разработок, остается пассивной.

Повышение уровня профессиональной грамотности преподавателей – следующий аспект анализа. Самообразование и саморазвитие составляют важнейший элемент профессиональной деятельности преподавателя вуза. По самооценкам преподавателей, они регулярно изучают, в основном, тематические профессиональные

(предметные) периодические издания, по профилю преподаваемых предметов – как печатные издания, так и их электронные аналоги. Между тем, доля преподавателей, которые регулярно изучают такие издания, составляет чуть более половины (около 53%). Остальная часть преподавателей фактически не занимается самообразованием в форме изучения специальной литературы (периодики). Среди «непрофильных» периодических изданий, изучаемых преподавателями, названы такие как «Мир техники», «Братилика», «Журнал ОБЖ», но доля преподавателей, отметивших названные издания, очень мала и составляет примерно 16%. Безусловно, в этой части у вузов имеются значительные резервы. Указанные характеристики преподавательского состава, их не очень высокая активность в процессе самосовершенствования, реализации наукотворческих возможностей, а также средняя степень вовлеченности в участие в проводимых с обучаемыми студентами мероприятиях позволяют заключить, что все в совокупности это не способствует развитию инновационного потенциала вузов, равно как и сдерживает развитие современной организационной культуры, базирующейся на субъект-субъектных отношениях и высокой степени активности участников образовательного процесса. Инновационная вузовская среда предполагает наличие субъект-субъектной среды, в рамках которой происходит раскрытие потенциала инноваций ее участников. Здесь мы вполне согласны с мнением исследователей [1; 3], отмечающих важность преподавательского звена как субъектов гражданско-патриотического воспитания обучаемых, поскольку именно преподаватели должны создать микросреду, в которой заложен прототип «гражданско-политических отношений социума».

В этой логической связи, проследим, насколько в образовательной среде вуза данный прототип заложен, что планируется сделать через анализ активности обучаемых в различных сферах жизнедеятельности вуза. По результатам проведенных нами исследований, наиболее высоким полем активности среди них предстает поле спортивных и спортивных мероприятий: около 61% указали на факт включенности в такие мероприятия. Значительно менее активны обучаемые в творческих мероприятиях (около 17% отметили, что принимают в них участие), а также в самоуправлении вузом (участвуют около 12%). Другая общественная работа объединяет 6% обучаемых, волонтерское движение – 5%. Пятая часть опрошенных (около 21%) отметила, что ни в каких мероприятиях помимо учебы, участия не принимает.

Степень участия обучаемых в наукотворческой деятельности можно назвать средней: более четверти из них (около 27%) посещают научный кружок при кафедре, столько же (27%) – посещали его ранее, но сейчас не посещают. Гораздо менее обучаемых участвует в конкурсах научных работ/научных исследованиях (8%),

участвуют во внутривузовских/межвузовских конференциях, форумах, семинарах (около 6%), участвуют в научных/научно-технических разработках (3%). Не участвуют ни в каких формах наукотворческой деятельности – около 39% студентов. Кроме того, следует отметить, что степень участия в наукотворческой деятельности студентов старшего (выпускного) курса заметно ниже, чем среди более младших студентов, что может свидетельствовать об утере потенциала наукотворческой работы среди студентов по мере их взросления. Ситуация, при которой обучаемые «ранее посещали, но сейчас не посещают» научные кружки, свидетельствует о недоиспользовании потенциала студентов, что, безусловно, остается проблемным звеном в наукотворческом процессе вуза.

В самоуправлении вузом принимают участие 15% студентов. Как видно, активность их в данной области деятельности остается на среднем уровне. Среди общественных поручений в самоуправлении обучаемые выделили такие формы участия как староста группы, куратор группы, бригадир/лидер отряда, член совета студентов, командир отделения/взвода, член Совета командиров, член редколлегии, член духового оркестра, член «отряда профилактики».

Подводя итоги, отметим следующее. В современном вузе пока что преобладает традиционная организационная культура, базирующаяся на директивных методах управления вузом и его подразделениями. Результаты исследований показали, что преподаватели и студенты слабо участвуют, либо практически не участвуют в принятии решений, касающихся функционирования внутрисистемных процессов. В целом же, вузовский менеджмент неоднороден: если в отдельных вузах уже имеются некоторые элементы современной оргкультуры, то в других вузах они вообще отсутствуют. Кроме того, система форм и методов управления вузов характеризуется несогласованностью между субъектами образования по поводу основных его целей, ценностей и путей развития. Практически во всех вузах традиции доминируют над инновациями; не развитыми остаются современные – коллегиальные, субъект-субъектные практики управления и организации образовательного процесса. Слабое развитие инновационной составляющей образовательного процесса современного вуза имеет две причины: невысокую активность самих преподавателей в выдвигании новых идей по развитию вуза, так и отсутствие соответствующих условий создания эффективной управленческой среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Женатова, Т.Л. Гражданско-патриотическое воспитание в системе образования кадетов // Вестник Санкт-Петербургского Университета МВД России. - 2007. - № 2 (34). - С. 112-117.
2. Кирдянкина С.В. Управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода: Дисс. ... канд. пед. наук. - Иркутск, 2008. - 180 с.
3. Коршунова О. Об участии педагогов в политической социализации школьников // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 160-167.
4. Сакалова Е.А. Модель управления вузом в условиях модернизации российского образования: обоснование конкурентного позиционирования: Дисс. ... канд. социол. наук. - Ростов-на-Дону, 2011. - 176 с.
5. Тихомирова Н.В. Управление современным университетом, интегрированным в информационное пространство: концепция, инструменты, методы: Дисс. ... докт. экон. наук. - М., 2009. - 445 с.

© Гарбузов Сергей Петрович (Garbuzow.sergey2017@yandex.ru), Мацко Андрей Иванович (maz@mail.ru),  
Костенко Анаида Арсеновна (anna-psiholog@mail.ru), Шаламов Роман Юрьевич (rom-2009yr@mail.ru),  
Балакирева Наталья Александровна (aglayas@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»