

Лекція 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ

Управлінський цикл, функції управління.

Цикли управління частіше за все поєднують із циклами навчально-виховного процесу. Основним управлінським циклом у навчальних закладах є навчальний рік. На цей період часу складається план роботи, який є головним управлінським документом навчального закладу. Управлінський цикл є сукупністю функцій управління. Студенту треба зрозуміти, що є різні підходи до розуміння функцій управління. А.Файол поділив функції управління на функції управління підприємством і адміністративні функції.

В. Афанасьєв вважає, що функції управління — це операції, дії суб'єкта управління, які відповідають послідовній зміні стадій управлінського циклу, а сукупність цих функцій становить зміст процесу управління.

За В. Пікельною функція управління - це особливий вид управлінської діяльності, що передбачає певний розподіл праці та спеціалізацію у сфері управління.

В організаційно-технічному плані функції управління поділяються за:

а) за належністю до сфери діяльності (спеціальні (конкретні) (посадові обов'язки);

б) за стадіями (етапами) управління (загальні (основні або технологічні).

Соціологи виділяють чотири основні функції управління: планування, організація виконання, мотивація, контроль.

Л. Даниленко виділила класичні, діяльнісні та модернізовані. До діяльнісних управлінських функцій належать стимулювання, дослідження, громадсько-політичної, культурно-просвітницької, господарської, фінансової, викладацької, економічної, науково-методичної, аналітичної, діагностичної діяльності. До модернізованих управлінських функцій відносяться консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва.

У науковій літературі пропонують таку функцію управління як педагогічне стимулювання або мотивацію. Стимулювання, мотивація підлеглих, імовірно, є актуальним управлінським завданням, яке реалізується під час здійснення всіх функцій та в поточній роботі керівника.

Найбільш поширеними є такі управлінські функції: планування, організація, контроль, регулювання.

Функція планування.

Планування - вид управлінської діяльності, спрямований на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті чи інші заходи та терміни їх виконання.

Складовими планування є прогнозування, програмування і безпосередньо саме планування.

Прогнозування - це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі. Це визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління, а проблема – це складне теоретичне або практичне завдання. План має відображати всі функції управління. У плані

роботи передбачаються заходи з організаційного забезпечення реалізації цього плану, заходи з контролю його виконання й регулювання і заходи з планування роботи на наступний цикл управління.

До недоліків планування треба додати те, що для більшості планів роботи навчальних закладів характерні недостатня обґрунтованість мети роботи, слабкий зв'язок змісту роботи та цілей, недостатнє врахування тенденцій розвитку освіти та сучасного стану науки, слабка цілісність розділів плану.

Функцію теоретичних засад перспективного планування можуть виконувати концепції стратегічного менеджменту.

Перспективний план не є документом постійного вжитку. Він необхідний для складання річного плану, тому терміни виконання, відповідальні, відмітки про виконання — графи, необхідні для річного, а не перспективного плану.

Перспективний план відрізняється від річного і рівнем деталізації засобів реалізації мети. У річному плані пунктами є конкретні заходи - питання, які обговорюють на засіданнях та назви конференцій, відкритих лекцій тощо. Перспективний план не потребує такої деталізації, він містить більш узагальнені завдання та напрями діяльності.

В управлінській літературі пропонують різні засоби розробки планів роботи. Традиційним є складання текстового плану відповідно до тих чи інших розділів.

Застосування методу мережевого планування та управління в системі освіти обґрунтувала В. Пікельна. Цей метод використовували для розробки організаційних моделей оперативного управління. Це, наприклад, — вчена рада, інструктивно-методична нарада, педагогічні читання, самоосвіта тощо.

3. Організація як функція управління.

Організацію як функцію управління виділив А. Файоль. Сутність її полягає в організаційному виконанні рішення, створенні мережі організаційних стосунків, які забезпечують цілісність, динамізм керуючої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію її компонентів. Організація передбачає формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему.

Головне в організаційній роботі — визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети, забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об'єднаних на засадах єдності мети та єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень та обов'язків, фіксування правильного їх співвідношення.

Завдання, на які спрямована організація: визначення структури управління, виокремлення структурних, змістовних і функціональних компонентів на кожному його рівні, організація належної взаємодії в роботі всіх рівнів управління, встановлення між ними стосунків субординації, координації та зворотного зв'язку, здійснення засобів управлінського впливу з урахуванням рівня розвитку педагогічного та студентського колективу.

Організація полягає у доведенні до конкретних виконавців основних ідей і завдань діяльності навчального закладу, в забезпеченні необхідного поєднання зусиль і дій у процесі їх реалізації, в конкретизації завдань і визначенні видів

діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу з урахуванням їхніх обов'язків і можливостей.

В управлінні реалізуються два типи завдань — поточні, які повторюються з року в рік, і специфічні, які реалізуються в межах того чи іншого управлінського циклу. Організаційна робота має такі складові: поточна організаційна робота, організаційна робота в межах інших функцій управління, організація як функція управління.

Цей вид управлінської діяльності передбачає реалізацію таких завдань: ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в цьому управлінському циклі, формування готовності працівників до реалізації цих завдань, вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.

За традицією, членів колективу з планом роботи ознайомлюють під час його затвердження на вченій раді у вищих навчальних закладах. Але як обсяг плану, так і те, що на засіданнях вченої ради представлена лише незначна частина колективу, завдання ознайомлення з планом роботи ускладнюється. Тому ефективність реалізації цього завдання залежить від деканів факультетів, завідувачів кафедр, керівників інших структурних підрозділів.

Центральною проблемою під час реалізації функції «організація» є підготовка науково-педагогічних працівників до ефективного виконання завдань роботи на управлінський цикл. Ця підготовка разом з психолого-мотиваційною включає когнітивно-практичну.

Вона реалізується за допомогою «форм методичної роботи».

Формується уявлення про методичну роботу як специфічний напрям діяльності керівників та викладачів, що підвищує рівень їхнього професіоналізму, усуває недоліки у роботі.

Є специфіка у використанні окремих форм методичної роботи. Так, відкриті заняття у використовують переважно під час атестації викладачів, а в інших навчальних закладах — переважно для підготовки працівників до нових видів діяльності.

Важливою умовою ефективної роботи навчального закладу є самоосвіта працівників. У ВНЗ склалася практика підвищення кваліфікації чи стажування. Найчастіше науково-практичні конференції проводять у ВНЗ. Їх ініціаторами здебільшого виступають окремі кафедри або факультети. Таку форму роботи можна використовувати як засіб підготовки працівників до наступної роботи, якщо не лише пов'язувати їхні теми із завданнями ВНЗ, а й залучати до їх підготовки і проведення представників різних кафедр, спеціальностей.

Функція контролю.

Для студента важливим є той факт, що контроль — це перевірка відповідності реального ходу процесу планам, нормам, інструкціям, рішенням.

Контроль — це вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень. Він передбачає всебічне вивчення й аналіз навчально-виховного процесу в школі,

об'єктивне оцінювання досягнутих результатів з метою запобігання можливим помилкам, координації зусиль відповідно до визначених завдань.

В основі контролю лежать два види управлінської діяльності — перцептивний, пов'язаний зі збиранням інформації щодо перебігу та розвитку навчально-виховного процесу, передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником, та комунікативний, який передбачає створення комунікативної мережі, за якої йде інформація, необхідна для управління педагогічним процесом, спілкування директора та його заступників з педагогами, учнями.

Контроль виконує діагностичну, коригувальну та регулюючу функції.

Етапи контролю:

- визначення мети перевірки;
- складання плану перевірки вибір форм та методів перевірки; констатація фактичного стану справ;
- отримання інформації про роботу педагога, інструктаж та надання допомоги під час перевірки;
- відвідування занять. спостереження за процесом навчання, виховання, фіксування результатів;
- об'єктивна оцінка стану справ;
- вивчення та отримання інформації;
- аналіз та оцінка отриманих даних;
- облік результатів;
- формулювання висновків, рекомендацій;
- розробка пропозицій та заходів формулювання вимог та рекомендацій;
- обговорення результатів контролю в колективі, оформлення пропозицій за результатами контролю, надання рекомендацій, пропозицій, визначення терміну ліквідації недоліків, надання вимог та рекомендацій;
- перевірка виконання вказівок.

Згідно з рекомендацією щодо становища педагога, прийнятою ЮНЕСКО у середині 60-х років ХХ ст., вказується, що будь-яка система інспекції та контролю має організовуватися так, щоб заохочувати та допомагати педагогам у виконанні ними професійних завдань, а не обмежувати їх свободу, ініціативу, відповідальність.

До специфічних особливостей реалізації функції контролю у вищих навчальних закладах треба віднести те, що діяльність з контролю спеціально не планується. Це пов'язано з особливістю планування роботи вищих навчальних закладів. У таких планах частіше за все визначають тематику засідань вченої ради, ректорату та декількох комісій. У ВНЗ фактично відсутні чіткі цілі роботи на навчальний рік.

Функцію контролю в управлінському циклі управління ВНЗ виконує акредитаційний самоаналіз діяльності, і саме від керівництва навчального закладу залежить, чи буде він об'єктивним або формальним, спрямованим на перевірку, а не з'ясування реального стану справ. Функцію контролю у межах

річного управлінського циклу у ВНЗ виконує аналіз виконання рішень колегіальних органів управління — вчених рад, ректорату, загальних зборів.

Контроль педагогів є поточним завданням, і тому не стосується контролю як функції управління. Такий контроль має бути спрямований на результати, а не на процес діяльності педагога, та не обмежувати його права на вибір форм і методів своєї діяльності, на педагогічну творчість.

У межах річних управлінських циклів контроль спрямовують на аналіз процесу реалізації тієї чи іншої мети роботи навчального закладу та визначення шляхів і засобів для їх більш повного зближення.

Для реалізації завдань контролю використовують дві групи методів управління - отримання управлінської інформації та розробки управлінських рішень. Конкретний перелік цих методів управління обумовлюється особливостями мети, об'єкта контролю, наявних ресурсів.

5. Регулювання як функція управління.

Регулюванню передують функція контролю, його треба визначити як вид управлінської діяльності, кінцевий етап управління, спрямований на наближення поточного результату управління до запланованого шляхом виконання рішення, прийнятого під час контролю.

Найбільш поширеними є такі види регулювання.

Оперативне регулювання (оперативні наради, наради при керівнику) передбачає вироблення заходів на основі аналізу оперативної інформації, зібраної в ході здійснення контролю і реалізацію цієї системи, що забезпечує зміну стану справ у процесі, що регулюється.

Тематичне регулювання (адміністративні та виробничі наради, вчені ради) здійснюється на основі аналізу інформації про стан окремих ділянок роботи навчального закладу. Така інформація збирається під час тематичного контролю.

Підсумкове регулювання (вчена рада за підсумками навчального року, конференції) передбачає вироблення системи заходів на основі аналізу підсумків навчального року.

Функція регулювання відрізняється від усіх інших тим, що зміст діяльності з її реалізації заздалегідь не планується. Якби заздалегідь було відомо, які відхилення в реалізації мети управління можуть виникати, то їх можна було б уникнути під час реалізації функції «організація».

Аналіз змісту управлінської діяльності свідчить, що під час регулювання виконуються ті ж завдання, що й під час реалізації функції «організація» — ознайомлення працівників з прийнятими рішеннями, їх підготовка до виконання цих рішень та вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з виконанням рішення. Проте, масштаби реалізації цих завдань у межах функцій «організація» та «регулювання» різні. Так, чим детальніше та якісніше реалізується функція «організація», тим локальнішою та меншою за обсягом стає діяльність з регулювання. Організація зазвичай спрямована на весь колектив і значні управлінські завдання, а регулювання — на окремих членів колективу і більш локальні матеріально-фінансові проблеми.

Зміст і засоби діяльності з регулювання залежать від причин, які зумовили відхилення поточного результату управління від його мети. Найбільш вірогідний перелік цих причин: недосконалість мети та плану роботи навчального закладу, неякісне виконання завдань функції «організація», наявність працівників, не охоплених діяльністю з підготовки до реалізації мети, зміни в зовнішніх умовах функціонування навчального закладу, зміни внутрішніх умов функціонування навчального закладу, зниження рівня мотивації участі в реалізації мети у працівників.

Керівникам навчальних закладів під час планування роботи не завжди вдається враховувати вплив зовнішніх чинників на реалізацію планів роботи.

Найголовніше те, що регулювання дало змогу вирішити важливу для навчального закладу проблему. Необхідність у регулюванні процесу реалізації мети роботи може бути викликана і зниженням рівня мотивації працівників. Вибір регулюючих впливів залежить від причин зниження рівня мотивації працівників.

Такі причини можуть бути різними, наприклад:

- необхідність значно більших зусиль, ніж передбачав працівник;
- наявність переваг, які може дати виконання роботи;
- складність роботи, її невідповідність рівневі знань та вмінь працівника; незадовільний мікроклімат у колективі;
- конфліктні стосунки з керівником; невдоволеність працівника рівнем оплати праці;
- перевантаженість працівника навчальною або громадською роботою;
- захопленість працівника роботою над своїм методичним посібником або науковою темою;
- проблеми зі здоров'ям.

Керівник має розуміти, що підвищити рівень мотивації окремих працівників буде майже неможливо або дуже важко, якщо не вирішити фундаментальних для них проблем, пов'язаних з мікрокліматом, конфліктними стосунками, оплатою праці.