

Инновационное
образовательное
учреждение:
опыт Тольяттинской
академии управления

Тольятти 2006

УДК 378
ББК 74.58в
И 66

Авторы коллективной монографии:

*И.В. Богданов (введение),
А.П. Зинченко, Н.Ф. Андрейченко, С.Б. Крайчинская (раздел I),
Н.Ф. Андрейченко, А.П. Зинченко, И.А. Степанова, Л.Ю. Орлова (раздел II),
А.П. Зинченко, С.Б. Крайчинская, О.С. Кайсина, Н.В. Соломенник,
И.А. Степанова, О.В. Василянская, А.В. Степаненко, Р.А. Леонтьевский,
Е.В. Митина (раздел III).*

Под общей редакцией С.Б. Крайчинской.

И 66 Инновационное образовательное учреждение: опыт Тольяттинской академии управления / Под ред. С.Б. Крайчинской. — Тольятти, 2006. — 222 с.

ISBN 5-8146-0032-2

Коллективная монография подводит итоги 15-летней деятельности инновационного образовательного учреждения — Тольяттинской академии управления. Текст монографии содержит базовые понятия, на основе которых был спроектирован инновационный вуз, включает описание истории становления и устройства локальной образовательной системы, дает представление о механизмах управления инновациями в ходе реализации проекта.

Монография адресована практикам в области проектирования современных систем образования и подготовки.

УДК 378
ББК 74.58в

- © С.Б. Крайчинская, 2006
- © И.В. Богданов (введение), 2006
- © А.П. Зинченко (разделы I, II и III), 2006
- © Н.Ф. Андрейченко (разделы I и II), 2006
- © И.А. Степанова (разделы II и III), 2006
- © Л.Ю. Орлова (раздел II), 2006
- © О.С. Кайсина, Н.В. Соломенник, О.В. Василянская, А.В. Степаненко, Р.А. Леонтьевский, Е.В. Митина (раздел III), 2006
- © Тольяттинская академия управления, 2006

ISBN 5-8146-0032-2

Вступительное слово

Уважаемые коллеги!

В 2006 году исполнилось 15 лет Тольяттинской академии управления (ТАУ). Для высшего учебного заведения — срок очень небольшой (всего девять выпусков), для инновационного образовательного проекта — вполне достаточный для описания накопленного опыта. В последние годы мы сталкиваемся с возрастающим интересом к нашему вузу со стороны коллег из системы высшего образования, зарубежных партнеров по образовательным программам, представителей бизнес-среды и государственных органов управления («потребителей» нашего продукта), средств массовой информации, а также наших выпускников прошлых лет. Тем не менее, пока еще не сформированы такие коммуникационные площадки, на которых было бы возможно и уместно обсуждение проблематики проектирования систем образования и подготовки (не путать с вопросами модернизации, реорганизации и поддержки действующего устройства высшего образования).

Эта книга — попытка инициировать и организовать коммуникацию, приглашение всем заинтересованным позициям принять участие в обсуждении обозначенной темы. Кто мы такие? Каковы наши цели и интересы? С кем бы мы хотели обсудить наш опыт?

Мы — инновационный образовательный проект, поскольку за образовательной программой и проектом ТАУ стоят разработки Школы Московского методологического кружка (Г.П. Щедровицкий) и программа создания особой педагогической практики на основе системомыследеятельностной (СМД) педагогики. Именно поэтому нам интересны отношение и критика тех представителей Школы, которые приняли на себя ответственность за разработку и реализацию образовательных проектов. У нас общие основания и достаточно различные реализационные площадки. Вполне вероятно, что жизнеспособные проекты могут сформировать контуры новой, методологически ориентированной, системы образования.

Мы — инновационное образовательное учреждение, поскольку целый ряд реализуемых нами принципов меняет (взрывает изнутри) сложившееся устройство системы образования и подготовки. Именно поэтому нам интересны отношение и критика тех коллег, которые

готовы принять на себя риски изменений и преобразований в своих учебных заведениях, либо риски строительства новых локальных образовательных систем в конкурентной и инородной среде. Конечно, в качестве одного из результатов такого обсуждения мы рассчитываем на появление совместных образовательных проектов – в новых для нас областях и регионах деятельности.

Мы – инновационный вуз, и нашим выпускникам присущ ряд феноменально фиксируемых отличий. Именно поэтому нам интересно отношение и конструктивная критика тех, кто «прошел» через созданную нами систему, вышел в практическую деятельность и рефлексивно способен отнестись к полученной подготовке. Кроме того, отношение выпускников ценно для нас и своей перспективной составляющей, а именно: пониманием того, как наши образовательные технологии могут быть употреблены в проектах и программах наших выпускников.

Наша коллективная монография построена как систематизированное описание опыта исследований и разработок, проектирования и реализации образовательного проекта. В тексте зафиксирована система работ (как организационно-управленческих, так и собственно педагогических), позволяющая воспроизводить заложенные в проект принципы образования и подготовки. Кстати, большинство авторов монографии – выпускники ТАУ разных лет, занявшие ключевые места в системе управления. Текст монографии включает только основания, понятия, идеи, схемы. Подробности и детали (для любопытных) – в отдельных публикациях (см. список литературы).

С.Б. Крайчинская



Введение

Миссия, стратегия развития и образовательная программа Тольяттинской академии управления как инновационного образовательного учреждения

О Тольяттинской академии управления (историческая справка)

Тольяттинская академия управления (ТАУ) была спроектирована (в 1990 году) и с 1991 года работает как локальная система непрерывной подготовки. В ТАУ реализуются образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования, профессиональные программы дополнительного образования, общеобразовательные программы среднего (полного) общего, основного общего, начального общего и дошкольного образования; специальные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников отдельных областей профессиональной деятельности; осуществляется научно-исследовательская, проектно-аналитическая и консультационная деятельность (схема 1).

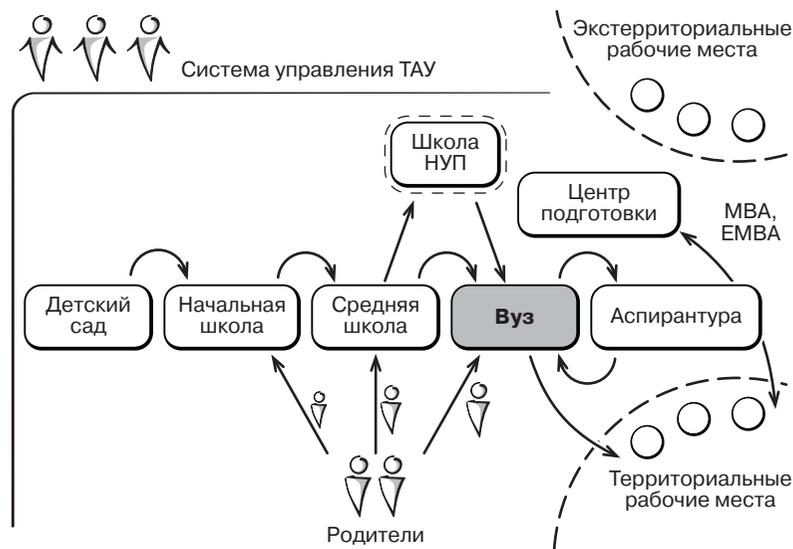


Схема 1. Непрерывная система образования ТАУ

Основой для определения приоритетных целей и реализации стратегии ТАУ является ее история — идеология, принципы и преимущества организации, полученные на предыдущих этапах работ. История становления ТАУ включает несколько этапов (схема 2).

Этап зарождения (1990–1994). К проектным работам были привлечены представители Московского методологического кружка (ММК), участники работ Сети методологических лабораторий (СМЛ), активно разрабатывавшие образовательную программу. До 1994 года ТАУ являлась частью основного учредителя — АВТОВАЗБАНКА и была инвестиционным проектом, обеспечивая подготовку кадрового состава для банка. В 1994 году ТАУ из дотационного и ведомственного учебного заведения превратилась в бизнес-предприятие, способное самостоятельно обеспечить решение всех задач и финансирование своей деятельности.

Этап становления локальной образовательной системы (1994–2001) характеризовался тем, что, в соответствии с образовательной программой, которая постоянно уточнялась, корректировалась и детализировалась, была проведена работа по формированию академического стандарта. Основой организации деятельности ТАУ стал проектно-программный подход.

Была создана непрерывная система образования, включающая в себя все уровни образования и подготовки, начиная с детского сада и заканчивая структурами послевузовской подготовки — повышение квалификации и профессиональная переподготовка действующих управленческих кадров.

Этап развития и передачи опыта продолжается с 2001 года по настоящее время. Работа ТАУ направлена на технологизацию (описание и трансляция накопленного опыта инноваций), на диссеминацию (передача накопленного опыта во внешние структуры: в другие вузы и организации, в региональные и федеральные программы), а также на разработку, внедрение и распространение инновационных форм подготовки.

За 15 лет своей деятельности ТАУ приобрела российский и международный статус, накопила достаточный опыт разработки и реализации крупных федеральных, региональных и муниципальных проектов и программ, а именно:

- целевая подготовка кадрового резерва для муниципальных предприятий, организаций и служб города по заказу мэрии г. Тольятти (1997–1999);

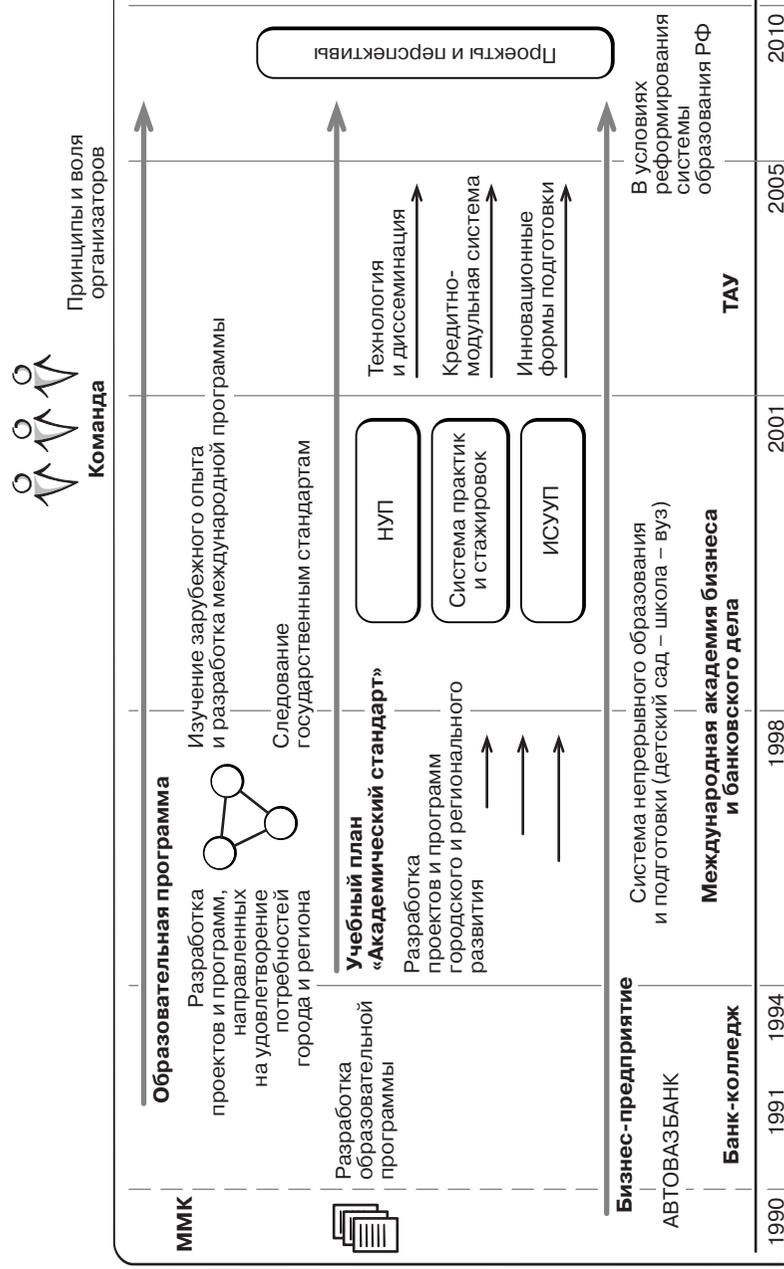


Схема 2. История ТАУ

- программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (1998–настоящее время);
- программа подготовки управленческих кадров для государственных структур РФ по заказу полномочного представителя президента РФ в Приволжском федеральном округе С.В. Кириенко (2000–2001);
- программа подготовки управленческих кадров для системы образования Самарской области по заказу Департамента науки и образования администрации Самарской области (2002–2003);
- программа управленческой переподготовки руководителей организаций-членов ассоциации «Аграрный образовательный комплекс Самарской области» по заказу Министерства образования и науки Самарской области (2004–2005);
- разработка проектов «Создание системы непрерывного профессионального образования» и «Разработка и апробация современных технологий организации учебного процесса в инновационных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» в рамках Федеральной программы развития образования (2005) и другие.

О миссии

Миссия ТАУ раскрывает философию и предназначение организации, смысл ее деятельности: *«Воспитание и подготовка для России нового поколения современно мыслящих людей, способных глубоко понимать ситуацию, быть лидерами, вести за собой других, двигаясь к намеченной цели».*

Необходимо подготовить людей «с обостренным чувством ответственности перед своим народом и государством за достойное будущее страны».

Предназначение ТАУ характеризуется целями и задачами, для достижения которых организация осуществляет свою деятельность. В соответствии с миссией была сформулирована стратегия, которая успешно реализуется.

О стратегии

Под стратегией нельзя понимать то, что «навязывается сверху» и может быть проигнорировано на местах или организовано абсо-

лютно в ином ключе. Стратегия разрабатывается «внутри» организации и затем выполняется.

Формирование стратегии организации предполагает несколько основных этапов:

Этап 1. Чего мы хотим добиться? Это – стратегические цели и задачи. Длительность работ, которые должны быть выполнены, определяется конкретными горизонтами.

Этап 2. Что мы собираемся делать? Необходим подробный стратегический план, в котором поставлены стратегические задачи и определены подходы к работам.

Этап 3. Каким образом мы будем действовать? Эта часть касается каждого члена коллектива, каждого участника работ. Это детальный план действий по внедрению стратегии на всех ключевых направлениях деятельности организации.

В ТАУ поставлена следующая **стратегическая задача**: «*Становление и признание Тольяттинской академии управления как учебного заведения, осуществляющего подготовку управленческих кадров, способных обеспечивать разработку и реализацию проектов и программ в области финансово-хозяйственного строительства Российской Федерации*». Подготовка людей, способных изменить ситуацию, является ключевым направлением деятельности ТАУ.

О принципах

Если миссия и стратегия организации задают общие рамки и ориентиры деятельности, то базис и основу организации и реализации всех намеченных планов и программ обеспечивают «непроблематизируемые» принципы. Это те принципы, которыми руководствуется ТАУ в организации своей деятельности согласно поставленным задачам.

Первая группа принципов относится к *практической подготовке*, которая лежит в основании стандарта ТАУ. Эти принципы основываются на требованиях рынка труда и работодателей:

- формирование у студентов активной жизненной и гражданской позиции;
- занятие рабочих мест и начало построения карьеры уже в процессе обучения;
- освоение студентами способов накопления опыта, формирование базовых компетенций.

Вторая группа принципов – создание условий для *преодоления границ стандартных возможностей*. Обучающиеся в ТАУ должны двигаться за пределы обозначенных возможностей, для чего требуется реализация следующих принципов:

- командная организация учебно-практической деятельности;
- выделение подлинных лидеров через испытания и соревнования;
- формирование студентами собственных образовательных траекторий за счет самоорганизации и самоопределения.

Об организации деятельности

Система управления ТАУ ориентируется на мировой опыт, соединяющий в себе проектно-программный подход и штабную организацию деятельности – основное условие следования вышеперечисленным принципам.

ТАУ создавалась как инновационное учебное заведение и со дня своего основания работает на основе экспериментального учебного плана. Поэтому технология подготовки в ТАУ кардинально отличается от той, которая используется в большинстве вузов: она предельно практична и направлена не на получение знаний, а на тренировку определенных навыков и способов работы. Реализация такой технологии подготовки требует соответствующего устройства учебного плана, использования специальных схем работы и особых подходов.

Важную роль в процессе управления деятельностью ТАУ играет *система управления*. Для успешной реализации стратегии и следования всем базовым принципам система управления должна быть гибкой и иметь механизмы отслеживания ситуации и моментального реагирования на происходящие изменения.

Особенностью системы управления ТАУ является проектно-программный подход, реализуемый с 1994 года. В это время были разработаны основные принципы управления инновационным образовательным учреждением и создана соответствующая структура управления и организации работ.

Управляющая система представляет собой конгломерат образовательной (1), финансовой (2) и инфраструктурной (3) программ, обеспечивающих:

- 1) формирование организованного (разработанного в соответствии с едиными принципами) учебного плана всех подразделений системы образования и подготовки в ТАУ;

- 2) финансирование деятельности ТАУ за счет различных механизмов;
- 3) надежное функционирование всех служб для нормального осуществления учебного процесса.

Соорганизацию этих программ обеспечивают стратегические ориентиры и соответствующие решения ученого совета.

Следующим уровнем в системе управления являются проекты, за счет которых решаются основные задачи развития ТАУ. Их перечень, как правило, формируется ежегодно и связан со стратегическими задачами.

Основными ориентирами для образовательных проектов ТАУ являются перемены в образовательной политике Правительства РФ, а именно:

1. Повышение качества высшего образования за счет диверсификации вузов и «ликвидации» несостоятельных учебных заведений.
2. Формирование и развитие системы непрерывного образования.
3. Изменение стандартов профессионального образования в соответствии с требованиями рынка труда.
4. Реализация положений Болонской декларации. Переход на двухуровневую систему подготовки (бакалавр-магистр).
5. Изменения в государственных механизмах регулирования образовательной деятельности:
 - использование финансовых механизмов (ГИФО, нормативное финансирование, государственный заказ – другими словами, то, что означает соответствующие механизмы финансирования не учебных заведений, а их деятельности или программ);
 - разработка новых организационно-правовых форм управления;
 - создание системы независимой оценки качества.

ТАУ организует свою деятельность и позиционирует себя на трех рынках – труда, образовательных услуг и интеллектуальных разработок. ТАУ, как и любое учебное заведение, должна не только работать на рынке образовательных услуг, но также видеть и другие рынки, где нужно обеспечить свое присутствие. Программы, которые ТАУ представляет на рынке образовательных услуг, ориентированы на потребности рынка труда в специалистах определенных квалификаций. На рынке интеллектуальных разработок ТАУ предлагает свои инноваци-

онные разработки, проекты, консалтинговые услуги. Задача системы управления заключается в том, чтобы обеспечить целостность деятельности организации за счет четкого и понятного обозначения места ТАУ на этих рынках.

Об устройстве учебного процесса

Обучение в ТАУ строится на индивидуальном подходе. Студенты в процессе практической подготовки могут отдавать предпочтение одной из траекторий. Профессор А.А. Фортунатов писал, что студентов можно подразделить на три группы: «франты», «дипломанты» и «ищущие».

В ТАУ студенты, выбравшие стандартную минимальную программу (основные лекционные блоки и профессиональные циклы), относятся к «франтам». Те, которые активно пытаются освоить различные способы и инструменты работы, – это «дипломанты». А студенты, активно участвующие в проектно-аналитических работах и стремящиеся получить соответствующую управленческую подготовку, – «ищущие» (схема 3).

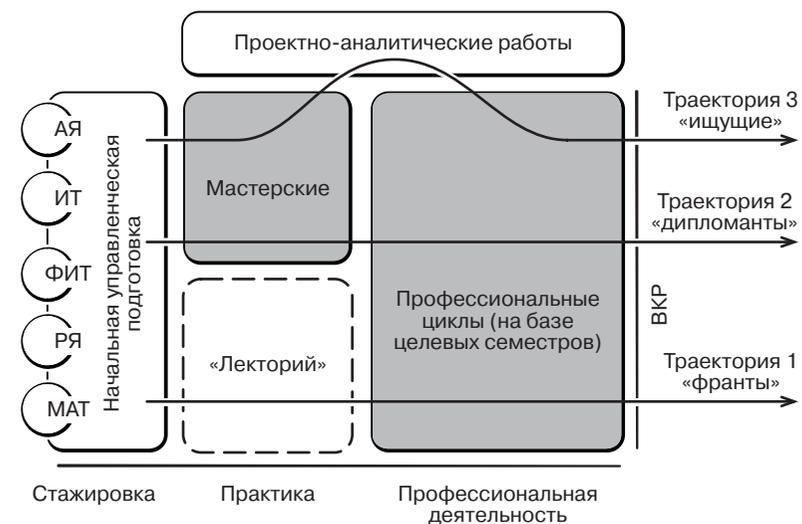


Схема 3. Траектории обучения

Об инфраструктуре

В ТАУ создана собственная инфраструктура жизнеобеспечения, включающая в себя: информационно-технологическое и транспортное обслуживание, редакционно-издательский комплекс и связь. Инфраструктура должна обеспечить все необходимое для реализации учебного процесса.

О финансовой политике

Финансовая политика ТАУ строится в соответствии с общими стратегическими приоритетами. Главными критериями стратегического выбора финансирования направлений работ являются либо финансовая отдача от реализации, либо значимость программы для ТАУ как для учреждения высшего профессионального образования.

В ТАУ действуют стратегические проекты (например, модернизация учебного процесса) и бизнес-проекты (например, развитие технологии «Тесто-трениговая система»). ТАУ существует в основном за счет собственных средств, используя в своей финансовой деятельности технологию финансового планирования.

Основную часть доходов ТАУ получает от оплаты образовательных услуг. В ТАУ действует финансовая поддержка студентов в форме академических именных финансовых обязательств (АИФО).

Резюме

Позиционирование ТАУ в качестве *инновационного образовательного учреждения* в системе российского образования ориентирует систему управления, профессорско-преподавательский состав и студентов на разработку и реализацию инновационных проектов – как в области образования и подготовки управленческих кадров, так и в области управленческих систем и решений для различных сфер деятельности (включая управление самим инновационным образовательным учреждением).



Раздел I. ПОНЯТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1. Понятие образования

Проектирование инновационного образовательного учреждения строится на различении понятий «образование» и «подготовка». Подготовка — это «обработка» и «подгонка» людей под определенные способы деятельности при помощи педагогических инструментов и технологий. Образование — более сложное понятие, требующее подробной проработки.

Ситуация

Сегодня сложилась путаница с понятием образования, затрудняющая выбор тем, кто определяется со своей жизненной траекторией, кто задает себе вопрос: какое мне нужно образование и подготовка? Понятие «образование» употребляется в нескольких устойчивых связках, за каждой из которых скрывается разный смысл.

Более-менее понятно, что такое *начальное* образование — первые классы школы, включая последние группы детского сада. Известно, что называется *общим* образованием — оно дается там, где учат читать, писать, считать. А есть еще *среднее* образование. Среднее образование — это то, что получается по окончании средней школы. Школу называют средней, потому что далее предстоит нечто выше среднего. Хотя здесь же рядом появляется профессионально-техническое образование, которое дают ПТУ, и специальное техническое, которое дают техникумы.

Что же тогда называется *высшим* образованием? Известно, что в России в настоящее время с этим большая проблема: людей, желающих получить высшее образование намного больше, чем выпускает средняя школа. Все понимают, что юноши поступают в вузы, чтобы уклониться от службы в армии. Да и само понятие «высшее» давно утратило свой изначальный смысл. Сегодня в рамках «высшего» образования различают бакалавриат — «недоделанное» высшее, и магистратуру — почти полноценное высшее. А ведь есть еще аспирантура, докторантура, а кое-кто может попасть и в академики.

Существует высокая степень неопределенности и в понимании того, как уровень образованности связан с показателями «жизненной успешности». Есть ли здесь прямая связь? Или успех в жизни не за-

висит от уровня образования? Примеров в подтверждение второго утверждения найдется не меньше, чем в подтверждение первого.

Назначение понятия образования

Бакалавриат и магистратура сегодня вводятся для того, чтобы образование в стране соответствовало европейским стандартам. Какие-то нововведения в сфере образования появились сразу после Второй мировой войны, а общеобразовательная трудовая политехническая школа была спроектирована в 30-е годы XX столетия и с тех пор успешно продолжает свое функционирование. Но если мы хотим наметить траекторию своего будущего, то на сиюминутную конъюнктуру и историю опираться бесполезно, хотя, конечно, нужно все это понимать.

Для проектирования траектории нужно нечто другое. Для этого нужно понятие или набор простых форм мысли и схем, которые давали бы нам возможность понимать, как устроена подготовка, что такое образование, как должно быть устроено образовательное учреждение и так далее. Чтобы из этих форм и схем каждый заинтересованный, в рамках своих представлений о жизненной траектории, мог бы создать такую конструкцию, которая точно решала бы поставленную им задачу.

Существует точка зрения, что без проектирования и понятий можно спокойно обойтись. Во-первых, нужное решение можно взять где-нибудь в цивилизованном мире, например в Америке или Европе. И, во-вторых, имеет место такая наивная позиция, что если что-то хорошее придумать, то это будет работать и иметь ценность всегда.

Одновременно существует противоположная позиция: чужой опыт не переносится, проектировать и набивать шишки нужно самостоятельно. Делать это необходимо на базе понятий, а сами понятия должны быть такими, чтобы систему подготовки можно было сделать мобильной, гибкой и формировать ее под каждое целевое задание заново.

Строение понятия

Если требуется выяснить природу какого-либо явления или объекта и построить соответствующее понятие, то нужно действовать следующим образом:

— рассмотреть историко-культурные значения данного явления;

- выйти к предмету мысли, то есть свернуть историю его обсуждений в логическую конструкцию (схему);
- превратить эту конструкцию в предмет инженерно-практической деятельности.

При этом необходимо действовать согласно обозначенному методу и опираться на принципы устройства понятия.

Понятие должно работать как карта и давать возможность видеть образование как целое, а не отдельные его аспекты, фрагменты и детали. Карта позволяет определять желаемый маршрут и планировать собственные действия (поэтому точнее будет говорить о план-карте).

Понятие должно иметь исторический компонент, особенно понятие образования, у которого весьма длинная история, имеющая несколько важных точек.

Первая точка – Ян Амос Коменский. В работе «Панпедия. Искусство обучения мудрости» он выделил ступени человеческой жизни с точки зрения учения и образования, которые должны быть подхвачены соответствующими типами школ.

Сначала идет школа рождения (в современном обозначении – пренатальная педагогика). До того как ребенок родился, им уже нужно активно заниматься. Далее следует школа младенчества, от рождения до шести лет – ребенок находится рядом с матерью. Затем школа детства – 6–12 лет, школа отрочества – 13–17 лет. Пятая школа – молодости, или юности. О ней Коменский писал, что на этом отрезке жизни человек должен приобрести «полную мудрость». Этот отрезок жизни дается человеку для того, чтобы он дальше мог легко перейти в школу зрелости. Наконец, еще две очень важные школы: школа старости и школа смерти.

Вторую точку обозначил Дмитрий Иванович Менделеев. Он писал, что место высшего образования на траектории жизни человека должно быть посвящено тому, чтобы он научился различать и употреблять «конкреты» и «абстракты». Конкреты – это то, чем занят его рабочее время. А его образованность определяется устройством пространства, где человек размышляет, или работает с абстрактами. Если нет пространства абстрактов, то нет и образования, одна подготовка к работе.

И наконец, последняя точка – это нормативная документация Министерства образования и другие документы, где дается действующее

на сегодняшний день определение того, что такое высшее профессиональное или среднее специальное профессиональное образование.

План-карта (топика) понятия

При проектировании необходимо удержать все конструктивные элементы в поле зрения одновременно и все вместе на верстаке проектирования. Карта (или топика – организованное пространство мест) и есть необходимая нам форма, в которой могут быть организованы разные конструктивные единички. Для понятия «образование» существенны как минимум три группы конструктивов (или рамок понимания).

Траектории

Первая рамка (набор конструктивных элементов) – это *траектория жизни* человека: человек растет примерно до 20 лет, далее он живет приблизительно до 60 лет и неминуемо начинает стареть. Если он хорошо тренируется и поддерживает форму, то траектория его жизни удлиняется. Если он не тренируется и ведет нездоровый образ жизни, то траектория может укорачиваться. Но это всего лишь траектория жизни физического тела (кривая А на схеме 4).

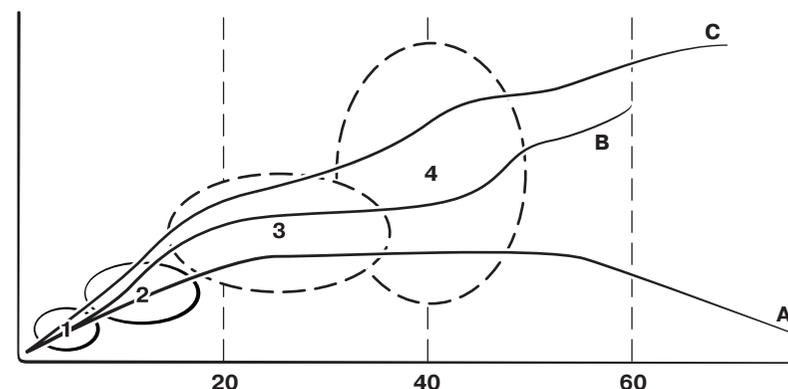


Схема 4

Вторая рамка (группа конструктивных элементов) определяется социально-техническим устройством, при помощи которого определенный способ деятельности отпечатывается на человеческом материале. Это образовательные институты и педагогические технологии, которые в определенные моменты жизни «захватывают» человека. И в силу этого начинает складываться вторая – индивидуальная траектория. Что такое индивид? Чем один человек отличается от другого (за исключением тела)? Один – автомеханик, другой – академик, третий – хирург, а четвертый – писатель. Люди отличаются друг от друга освоенными способами деятельности. На траектории два (кривая В на схеме 4) откладываются способы, которые люди приобретают в ходе подготовки.

Где-то в самом начале лежит *начальная подготовка* (1), которую Коменский называл материнской школой. Естественно, каждая мать учит своего ребенка говорить по-своему, со своим акцентом, на своем языке. Начальная подготовка преимущественно принадлежит роду, и род транслирует свои традиции и стереотипы поведения каждому поколению вновь родившихся людей.

Что такое *общая подготовка* (2), или общее образование? Это подготовка, которая позволяет индивиду быть членом общества, общаться с другими людьми на родном языке, понимать знаковые системы, которые его окружают.

Специальная подготовка (3) – это подготовка, которая дает человеку способы работы. Он учится владеть лопатой, плугом, автомобилем, компьютером, мартеновской печью или техниками схематизации.

Подготовка – это то, что на людях отпечатывают школы, вузы, техникумы и так далее. В результате чего люди становятся специалистами в определенном деле. Подготовка есть передача способа работы. А есть еще то, что называется профессией. Очень часто понятие «профессия» употребляют неправильно, профессионалами считают лучших специалистов, тех, кто хорошо освоил способ работы. Вот он здорово делает нечто, он настоящий профессионал своего дела. Это неверно. Профессионал – это тот, кто может другим рассказать, как нужно правильно работать в данном способе, и даже может этому способу научить. Он не только делает, но еще и владеет культурой дела. Профессионалы, для того чтобы себя, как транслирующих способ деятельности, оградить от дилетантов, создают профессиональные сообщества. И принимают в эти сообщества новых членов при помощи строгой процедуры отбора.

Если получен сертификат об окончании вуза, это еще не значит, что человек стал профессионалом. Нужно пройти несколько лет интернатуры и только после этого держать экзамен на право работать самостоятельно. Только профессионалы могут решать, достоин ли специалист этого права.

Личностная позиция

Третья рамка (группа конструктивных элементов), которая условно может быть названа тип образа, или корпус содержания, существует отдельно от людей (тел и индивидов). Если пользоваться принципом траекторности, то здесь можно говорить о траектории формирования личностной позиции человека (кривая С на схеме 4). Она не дается от рождения, а приобретается по жизни в ходе специальной подготовки. Может появиться, вероятнее всего, после 40 лет жизни. Например, Платон утверждал, что политиком человек может становиться только после 50 лет. До этого он еще не приобрел жизненного опыта и мало что понимает.

С понятием личности связано множество заблуждений. Некоторые считают, что маленький ребенок – уже личность. Это результат понятийной катастрофы. Конечно, с ребенком следует обращаться уважительно, но его еще нужно долго-долго учить уму-разуму. И заставлять выполнять требования «вхождения в способ». А вот личностью он может стать только тогда, когда он, как требовал В.И. Ленин, «овладеет всем достоянием культуры, которое накопило человечество».

И второй аспект – к понятию образа и собственно образования. Получить образование – означает «вылепить» себя в соответствии с неким образом. И должен быть обозначен соответствующий корпус содержания, который, будучи освоенным, позволяет к данному образу приблизиться. Образование – это то, что на человека накладывает отпечаток.

В истории человечества образы, на которые люди могут по жизни ориентироваться, сменяли друг друга неоднократно. Каково происхождение понятия «образ»? «Из текстов, описывающих священную историю, известно, что *образ есть место, в котором живет божественный дух*. Образ не рукотворен, образ Иисуса Христа отпечатался на полотенце, которое подала ему некая Вероника. Образа – это не портретные изображения святых. Они не нарисованы с натуры, но выстроены

по определенному канону. Икона не изображает Иисуса Христа, потому что по жизни он был человеком слабеньким и лицом не красив. Примерно в трехсотом году новой эры, на Никейском соборе, отцы церкви и установили, как он должен выглядеть».

Итак, образом называется некое канонизированное изображение, воплощающее конкретный корпус идей, или образец.

Личность строится «по образу и подобию»

Вопрос, на который должны отвечать студенты ТАУ, когда приходят на первый курс: «Кем бы я хотел умереть?» Если человек не имеет ответа на этот вопрос или не задает его себе хотя бы иногда, то непонятно, для чего и как он живет. Козьма Прутков писал: «Смерть на то и поставлена в конце жизни, чтобы можно было лучше к ней подготовиться».

А это значит, что если необходимо понять что-либо про образование, то нужно двигаться лицом вперед к тому образу (горизонту), который обозначен как привлекательный и значимый. Проблема в том, что сегодня школа и вуз заставляют людей двигаться спиной вперед. Им рассказывают, как понимать и делать то, что есть сегодня и было вчера. А вот то, что будет завтра — фактически запретная тема. Система образования готовит людей к жизни, которой уже никогда не будет.

Студенты вуза должны думать на 50 лет вперед. Тогда они будут знать, что понадобится лет через 15–20, и будут знать, что для этого нужно взять из прошлого и настоящего.

Типы образов, на которые ориентируются люди

Было время, когда *религия и философия* задавали эталон образованности. Классический университет нового времени предлагал *филологическое* образование. До начала XX века сохраняет высокий авторитет *исследовательский тип образования*.

В XX веке на первый план вышли *инженерная подготовка* и соответствующий тип образованности. А в конце века ведущим образом высшей подготовки стала *управленческая*. В начале XXI века самые передовые учебные заведения — это школы бизнеса. Только в США их насчитывается несколько тысяч штук. А в Китае даже больше, чем в США.

Какой тип образованности станет ведущим в XXI веке? Это большой вопрос. Что придет на смену управленческой подготовке?

Выдвигаемая версия: это будет образованность, обобщенно говоря, связанная с антропотехникой, или работой с людьми.

Жизненный успех

Что такое «успешный человек»? Очень часто это понятие подменяют внешними атрибутами социального успеха. Какими? Это могут быть погоны, чины, бейджики, ученые степени, ордена, а также автомобили, яхты, виллы и так далее. Этот список бесконечен.

С траекторией дело обстоит проще. Если намечена и реализована некая траектория жизни, то ближе к концу жизни можно сказать, что человек успешен. Известно, что специалистами не рождаются, ими становятся. Но очень важно понимать, что личностью (образованным человеком) тоже нужно стать, а это требует гораздо больших усилий, чем стать специалистом или профессионалом.

2. Понятие инновационного вуза

Инновационный вуз — это такое образовательное учреждение, которое порождает и поддерживает процессы появления и закрепления нововведений в различных сферах и областях общественной деятельности.

Такое самое общее определение может использоваться для отнесения к типу «инновационный» уже существующих, сложившихся и демонстрирующих «поток нововведений» образовательных учреждений. С этих учреждений можно снимать самые разные параметры и характеристики, указывающие на принадлежность к типу.

Умножение параметров неминуемо приведет к выводу, что каждое уже существующее знаменитое учебное заведение когда-то было инновационным образовательным учреждением (ИОУ). И, возможно, порождало в разные времена разные потоки нововведений. Каждое из них: Академия Платона, средневековый университет, французская L'Ecole Polytechnique, Гейдельбергский университет, Оксфордская об-

разовательная инфраструктура, Сорбонна, МГУ, Массачусетский технологический институт, Московский физтех, Кембриджский технопарк, бизнес-инкубатор Стенфордского университета и так далее — уникально, эксклюзивно и неповторимо.

Но даже самый широкий набор атрибутивных характеристик ничего не может сказать о будущем: о перспективах и целевых ориентирах образовательного учреждения.

Назначение понятия

Что же делать, если нужно решить задачу создания принципиально новых ИОУ для организации процессов неизвестных ранее нововведений, или поддержки и развития тех учреждений, у которых мы хотим создать некий потенциал инновационности? В данной ситуации не нужно анализировать опыт и пытаться перенести в существующую реальность старые чужие достижения, мы должны конструировать, проектировать и планировать то, что потребуется нам в будущем.

Для организации поисковых, проектных по сути дела работ и строительства новых инновационных вузов необходимо иметь понятие об ИОУ, структурно-функциональные схемы (проектные конструкции) и представление о материале, из которого можно строить соответствующие образовательные учреждения.

Принципы самоорганизации при строительстве понятия

Для того чтобы получить общее понятие инновационного образовательного учреждения, проектировщик должен строить свои размышления по правилам категории «система» и проделывать работу системной декомпозиции. Эти правила требуют уже на первом шаге обозначить основные процессы, конституирующие «высшее» образовательное учреждение.

Процессы, организующие вуз

Вуз должен подхватить людей, которые в возрасте 13–16 лет прошли предварительную — общеобразовательную — подготовку. В этом возрасте человек еще несамостоятелен. А вот в возрасте 17–25 лет у большинства людей происходит (или не происходит уже никогда)

переход к самостоятельности. Я.А. Коменский в своей «Великой дидактике» выделял именно это время в жизни человека, когда он, чтобы стать самостоятельным и участвовать в общественных делах, должен получить специальную подготовку.

Соответственно, процессы, конституирующие высшее образование, должны обеспечить решение следующих задач (схема 5).

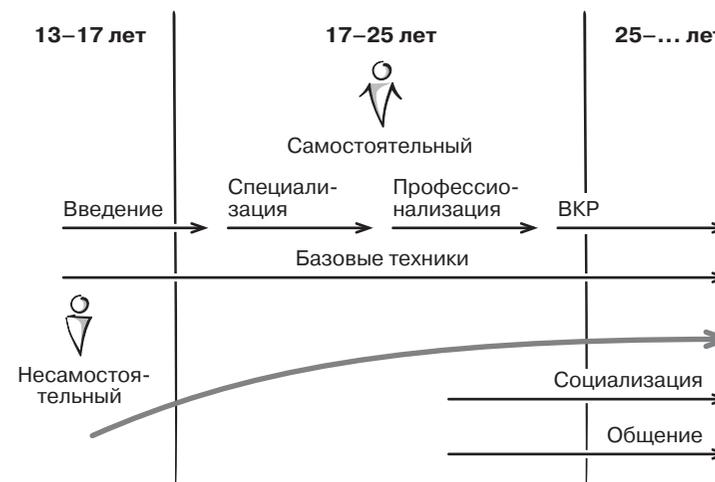


Схема 5

Задача первая. Введение в вуз, или переход из общеобразовательной школы, где человека преимущественно *обучали*, к деятельности *учения*, где ему нужно войти в позицию «ученик» и *брать* то, что может предложить данное образовательное учреждение.

Задача вторая. Постановка *базовых техник* (ликвидация безграмотности), или развитие способностей высказываться, писать, работать на компьютере и тому подобное, без которых не может быть психофизической готовности к учебной деятельности. Овладев базовыми техниками, человек может включаться в коммуникацию, рефлексировать собственные действия, размышлять, преодолевать жизненные неурядицы и трудности и так далее.

Задача третья. *Специализация*, или знакомство с различными способами работы во время прохождения стажировок, практик и в результате их рефлексивного анализа.

Задача четвертая. Профессионализация — освоение культурных норм и идеологии осваиваемого дела (параллельное освоению способов работ) — дает понимание дела, способность размышлять и высказываться по поводу данного дела и, главное, способность рассказать и передать дело другим.

Задача пятая. Подготовка выпускной квалификационной работы (ВКР), в которой человек должен зафиксировать, насколько он овладел профессиональной культурой, и показать понимание устройства той работы, которой он готовится заниматься.

Задача шестая. Социализация — выработка форм «правильного поведения» в группе, в общине, в сфере деятельности, где человек предполагает действовать.

Задача седьмая. Общение в большинстве вузов является главным процессом для большинства студентов. Здесь закладываются дружеские связи на всю последующую жизнь, а все остальное (вышеперечисленное) — фон.

Структурно-функциональная схема вуза

Эта схема должна показывать принципиальное устройство механизма, функционирование которого и обеспечивает «протекание» перечисленных процессов (схема б). На схеме определяются «внутренние» функции вуза и назначение образовательного учреждения по отношению к его полю деятельности. Рассмотрим семь важнейших функций вуза.

Первая функция — это воспроизводство жизнедеятельности на той территории, где он находится, за счет подготовки кадров для организаций и предприятий региона, в ответ на «региональный заказ». В случае, если вуз занимается исследовательскими и проектными работами в связке с предприятиями и местной властью, он становится активным участником развития территории. Следует отметить, что с точки зрения высшего образования территория — не самое главное место (выпускники вуза должны себя мыслить экстерриториальными номадами), но большинство вузов возникают и существуют именно на этом основании. Вуз для поступающих в него людей выполняет функцию «социального лифта». Родители продвигают своих детей к высшему образованию в расчете на то, что эта привилегия позволит их детям жить лучше и счастливее.

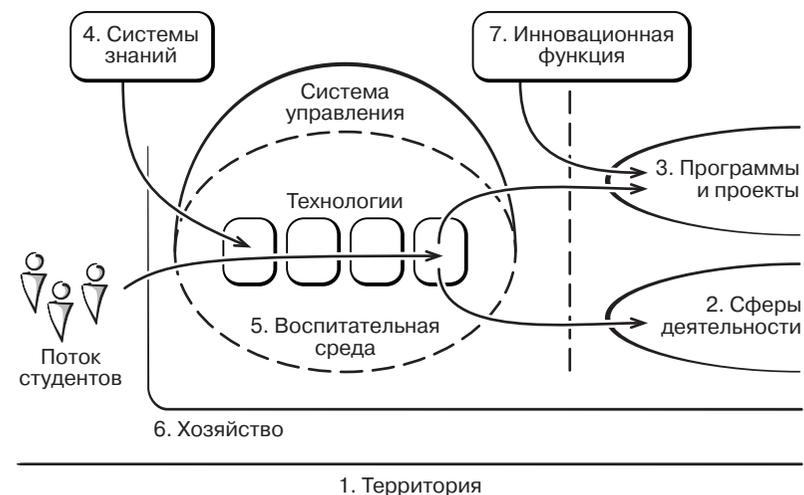


Схема 6

В основании образовательного учреждения лежит поток учащихся, которые проходят через него. У этого потока есть определенные естественные характеристики. Образовательное учреждение за счет эксплуатации педагогических технологий стремится управлять потоком учащихся, направляя его в соответствии с целями подготовки. Для этого используются различные технологии подготовки, через которые «пропускаются» студенты, и места, в которые выпускники вуза стремятся попасть — соответствующие сферы деятельности. Перечень базовых технологий подготовки, сложившихся к началу XX века, представлен следующими позициями:

- учебный конвейер (классно-урочная система) — присутствует в любом учебном заведении;
- игровые имитации (многопозиционные бои по правилам);
- тьюторство (старшие наставляют младших);
- дистантные технологии (работа с преподавателем идет через экран);
- мастерские — работа по освоению способов под руководством мастера;
- среда общения.

Важнейшее место в вузе принадлежит системе управления, которая в ИОУ должна быть устроена по принципам штабной организации с управлением проектами. Стратегия образовательного учреждения принадлежит системе управления и проистекает из видения штабной группой функций и назначения образовательного учреждения в данной конкретной ситуации. Существуют образовательные учреждения, которые решают задачи только на той территории, где они находятся. Другое основание стратегии — положение дел в сферах деятельности, для которых вуз готовит специалистов.

Вторая функция заключается в подготовке кадров для сфер деятельности, на которые ориентирован вуз.

Студенты и преподаватели есть естественный ресурс развития вуза — именно они легче всего включаются в разработки проектов и программ развития территории и сфер деятельности. И это является *третьей функцией* вуза. Проекты, в которых участвуют преподаватели и сотрудники ОУ и в которые втягиваются студенты, могут быть как привязанными к территории, так и экстерриториальными. Место с разработкой проектов выполняет в вузе и по отношению к его полю деятельности функцию источника нововведений. И вообще, новые поколения должны готовиться к будущему на отрицании того, что делали их предшественники. Если этой функции у вуза нет, то он будет деградировать и постепенно стареть.

Известно, что новое может появляться без участия и даже помимо воли образовательной машины. (Бесконечен список великих изобретателей, проектировщиков, предпринимателей, которые высшего образования не получали.) И все-таки вуз является наилучшей «теплицей» для выращивания инноваций.

Четвертая функция заключается в обеспечении трансляции определенного мировоззрения и систем знания. Это, прежде всего, формовка в образовательном учреждении определенной модели человека.

Пятая функция заключается в создании, за счет совместных усилий всех служб образовательного учреждения, образовательно-воспитательной среды.

Шестая функция — это ведение вузовского хозяйства, на котором строится учебная деятельность: здания, сооружения, информационная инфраструктура и так далее.

И седьмая функция — это проведение проектно-исследовательских работ, направленных на постоянное развитие самого вуза, или на авторефлексию всех процессов и событий, в нем происходящих.

Процесс нововведений в ИОУ

Инновационное образовательное учреждение — это, прежде всего, учреждение, отличающееся от традиционных (или нормальных, то есть живущих по сложившейся и предписанной норме) ОУ. Первое, видимое, отличие состоит в том, что традиционные ОУ строят свою деятельность на основании проверенных, незыблемых принципов и не особо стремятся соответствовать современным требованиям, предъявляемым к подготовке людей. Так поступать их вынуждает сама жизнь. Стремление традиционного вуза определяется режимом адаптации и приспособления к изменяющимся обстоятельствам «окружающей среды».

Стандартный учебный план традиционного вуза точно так же сконструирован из выделенных выше типов технологий и выстроен на конкретном человеческом материале (профессорско-преподавательский состав и поток студентов), под кадровое обеспечение конкретных сфер деятельности и на конкретной территории. Но существует он как результат многочисленных «естественных» превращений, приспособлений, уточнений.

Инновационное образовательное учреждение — это такое учреждение, которое строит само себя по принципам инновационного процесса. В инновационном ОУ система управления и профессорско-преподавательский состав постоянно работают над конструированием и опытной реализацией такого учебно-воспитательного процесса, который должен готовить людей к тому, чтобы быть и чувствовать себя «успешными в современной им жизни». Подобная работа может быть сконцентрирована в определенном подразделении вуза (мы называем его «проектно-исследовательский центр»), а может быть «разлита» по телу учреждения, прикрепляясь к разным группам людей.

Такое образовательное учреждение скорее следует называть не инновационным, а *современным*, то есть стремящимся опережать сегодняшние условия и требования экономической, социальной и политической жизни.

В таком вузе работает принцип: всякий, кто хочет соответствовать духу времени и требованиям жизни — в том числе и само образовательное учреждение — должен постоянно быть готов изменить себя по собственному проекту, а не по воле внешних обстоятельств.

Система управления инновационным вузом

Устройство системы управления вузом имеет для его инновационности ключевое значение, даже более важное, чем применяемые технологии и территориально-исторические преимущества. Для того чтобы система управления ИОУ могла оперативно и гибко реагировать на изменяющиеся требования времени, она должна иметь возможность свободно оперировать всем известным набором педагогических технологий, набирая из них, как из конструктора, необходимые по ситуации « сборки » учебных планов (учебно-воспитательных процессов). Если сотрудники ИОУ нацелены на инновации, на удовлетворение потребностей рынка труда и на соответствие мировым трендам развития, то в таком учреждении быстро меняются технологии и производимые продукты и услуги. Технология понимается при этом не только как конкретный учебно-воспитательный процесс, но и как воспроизводимая способность готовить людей определенного класса, оснащенных современными способами работы.

Современность и, соответственно, конкурентоспособность ИОУ и определяются скоростью, с которой оно совершенствует и развивает технологии подготовки, проектируя новые учебные планы для « поставки » на рынок труда новых « изделий » – специалистов. Конкурентоспособность есть следствие того, что новые технологические « сборки » позволяют тратить меньше ресурсов на целевую подготовку одного студента.

Морфология образовательного учреждения

Переход от проектирования к реализации требует « восхождения от абстрактного к конкретному ». Нужно перейти от структурно-функциональных схем к « материалу », в котором существует ОУ. В этом материале выделяются три принципиально разных « тела » (схема 7).

Первое может быть названо *хозяйством*. Хозяйство требует определенной территории, помещений, коммуникационных инфраструктур. Оплата амортизации хозяйства, включая зарплату педагогам, есть дело хозяина или финансового менеджера по материальной базе. Хозяйственное « тело » ОУ должно быть вписано в ситуацию на территории, в регионе.

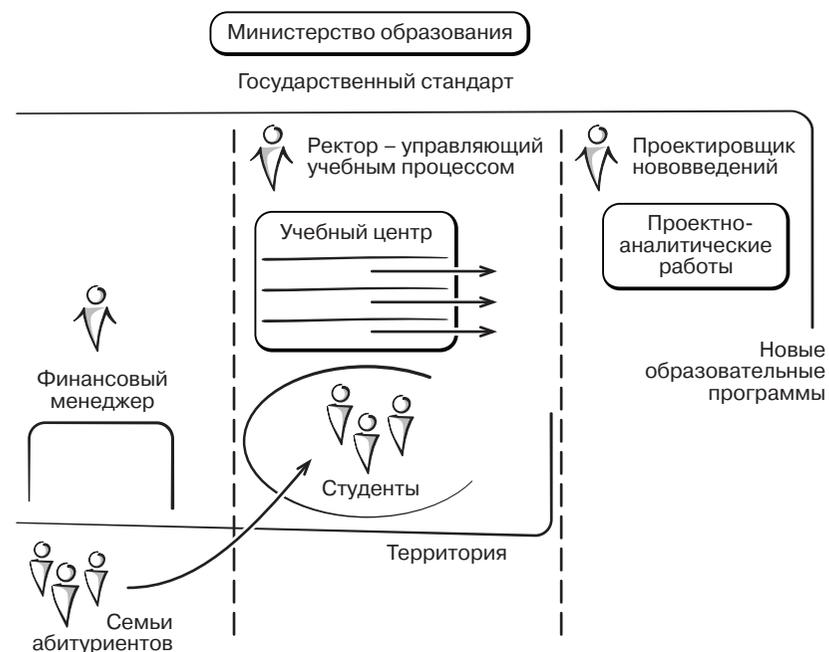


Схема 7

Второе « тело » – *учебный план*, соответствующий государственным требованиям к образовательному учреждению. Понятно, что за регламентированным учебным планом стоят Министерство образования и науки и Академия образования, которые управляют этим « телом » от имени государства. Хозяйство должно подстраиваться к обстоятельствам, складывающимся на территории в данный исторический отрезок времени, а учебный план должен обеспечить передачу ученикам содержания государственного стандарта.

Наконец, третье « тело » – *образовательная программа* – специфическая для данного образовательного учреждения система исследовательских и педагогических работ, которая делает образовательное учреждение инновационным. Образовательная программа ориентирована не на ситуацию и не на передачу универсальных знаний. Она обеспечивает « выращивание » определенных человеческих качеств и строится на базе проектов, которые ориентированы в будущее и допускают в перспективе вхождение в состав учебного плана.

Образовательная программа для организаторов ОУ

Важнейшей проблемой инновационного образовательного учреждения является проблема выработки собственной образовательной программы для групп, проектирующих, организующих и воплощающих в жизнь нововведения. Для понимания того, о чем идет речь, необходимо различать два подхода к устройству и принципам работы любого образовательного учреждения.

Можно понимать эту работу как оказание услуг. Есть предприятие сферы обслуживания, и есть его клиенты – это родители и их дети. Дети ходят в школу – на выходе родители ожидают, что их ребенок получит аттестат, глубокие знания и, в перспективе, жизненный успех. Педагоги работают в идеологии обслуживания клиентов, а если школа частная, то есть платная (государственные школы тоже оплачивают родители, но опосредованно – через налоги, бюджетный распределитель и мелкие учительские поборы), то родители могут контролировать ее «продуктивность».

Второй подход отказывает школе в принадлежности к сфере услуг. Он стоит на принципе *практичности подготовки*. Задача коллектива педагогов при таком подходе состоит в том, чтобы поддерживать образовательную программу в работающем состоянии: регулярно проводить «техобслуживание», обновлять программное обеспечение, отслеживать и пытаться применить все конвертируемые нововведения. Ученики, подталкиваемые родителями, могут «подключаться» к разным образовательным технологиям, могут пользоваться возможностями образовательно-воспитательной среды, формирующейся вокруг группы педагогов-организаторов.

Вот как формулировал этот принцип Дмитрий Иванович Менделеев: «Не тот профессор должен получать высшее правительственное одобрение, который только блюдет законы и только сообщает юношеству признанные истины, но тот, который, сверх того, личным примером дает образцы того, для чего назначаются высшие учебные заведения, то есть тот, который наиболее вносит в науку самостоятельного и нового. Эти профессора определяют весь смысл, всю пользу и все значение высших учебных заведений. Если это место люди займут по выслуге, а не по таланту, ничего нельзя ожидать плодотворного и особенно того самостоятельного, которое нам, русским, теперь нужнее всего».

Образовательная инфраструктура

Важнейшее требование к инновационному учебному заведению, к какому бы типу оно ни относилось: градообразующее, элитное, технопарк, бизнес-инкубатор или ориентированное на определенную специализацию – формирование образовательной инфраструктуры на территории, где оно действует. Это может быть локальная образовательная инфраструктура, сформировавшаяся вокруг университетского центра, а может быть более масштабная, в которую входит множество отдельных учебных заведений, а также предприятия, организации, финансовые институты и так далее.

Инфраструктурная организация обеспечивает развертывание ИОУ на новые области практики, которые либо относятся к деятельности учебного заведения, либо работают совместно с ним на партнерских основаниях, что позволяет не создавать самостоятельно все необходимые для реализации образовательного процесса объекты инфраструктуры (схема 8).

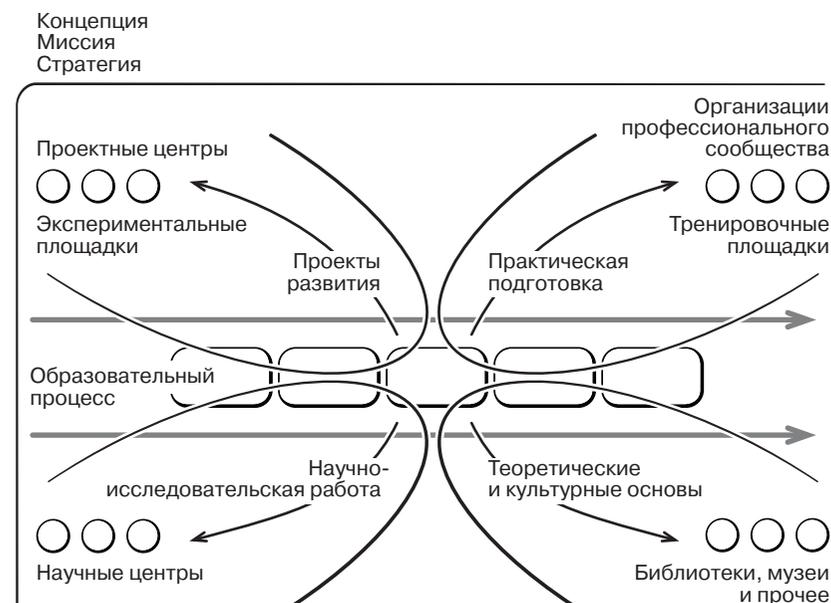


Схема 8

Предварительный итог

Инновационное образовательное учреждение должно занимать ведущее место в разработке программ развития и других нововведений для своего региона и сфер деятельности, для которых оно готовит специалистов.

Инновационный вуз – это вуз, который:

- 1) *производит нововведения (инновации) в «окружающей среде»* (регион, сферы деятельности) в соответствии со своей специализацией – ключевыми направлениями исследований и разработок;
- 2) *готовит специалистов*, которые принимают на себя миссию реализации этих программ развития, инновационных проектов и нововведений;
- 3) в лице своей системы управления и проектно-исследовательских служб *должен иметь амбиции и брать на себя функцию*, которую в СССР выполнял Госплан, а сегодня не выполняет МЭРТ;
- 4) *постоянно меняет собственное устройство и содержание подготовки специалистов* для осуществления инновационной миссии;
- 5) *разрабатывает новые технологии подготовки специалистов* в ориентации на программы, проекты, бизнес-планы, исследования рынка и тому подобное;
- 6) *является системообразующим и включен в кооперативные связи в рамках региональных образовательных инфраструктур* (в функции проектно-исследовательского центра, бизнес-инкубатора, технопарка и пр.);
- 7) *не подлежит оценке в рамках действующих сегодня в сфере образования норм и правил*, поскольку всякое и любое нововведение есть выход за рамки этих правил и норм. (Следовательно, инновационный вуз, соблюдающий действующие требования Госстандарта, – это фикция, или подтасовка и ложь.)

Собственный опыт

Выделенные понятия, принципы устройства и требования к проектированию ИОУ не являются результатом теоретического конструирования. Коллектив сотрудников ТАУ превратил себя в полигон для отработки нововведений в образовательном учреждении уже в 1991 го-

ду. Инновационный вуз должен опережать время, разрабатывая и реализуя учебные программы и образовательные технологии, обеспечивающие подготовку специалистов, способных работать в будущем мире. Именно в будущем, потому что значительные изменения в современном мире и в сферах профессиональной деятельности происходят каждые 5–7 лет. Чтобы обеспечить актуальность образования и подготовки и работать в опережающем режиме, в ИОУ необходима отличная от традиционного вуза организация образовательного процесса. Образовательный процесс должен быть построен на следующем принципе: в ядре подготовки специалистов лежат не учебные, а исследовательские и проектные работы. Основные учебные дисциплины выстраиваются вокруг этих работ, в том числе обеспечивая их.

3. Особенности системы управления

Различение и разделение процессов функционирования и развития в системе управления ИОУ

В управленческом аспекте главная *особенность* инновационного образовательного учреждения состоит в том, что в нем не может быть «единоначалия», или, иными словами, жесткой административной иерархической системы управления.

В устройстве системы управления ИОУ должны быть структурные подразделения, которые обеспечивают его нормальное функционирование, или выполнение определенной принятой или вмененной сверху нормы. Но обязательно в управленческой структуре должны быть подразделения, которые постоянно (или регулярно, или время от времени) изменяют налаженное функционирование и приводят его в новое состояние. Этот принцип и задает особые требования к тем организаторам, кто хотел бы создать или возглавить ИОУ. О спокойном отлаженном функционировании организации придется забыть и постоянно жить «в эпоху перемен» (старинное китайское проклятие гласит: «...и чтобы детям твоим жить в эпоху перемен»).

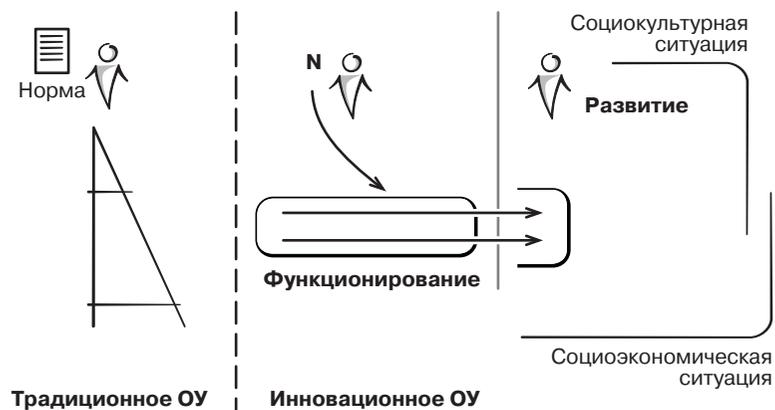


Схема 9

В системе управления ИОУ (схема 9) должна быть позиция, ответственная за сохранение норм функционирования, но, с другой стороны, нужна и позиция номер два, которая ориентирована на постоянное изменение этих норм в соответствии с параметрами изменяющихся социокультурной и социально-экономической ситуаций.

Анализ ситуации в регионах деятельности

Социально-экономическая ситуация — это то, что происходит в хозяйстве данной страны на данной территории. Ситуация социокультурная — это перемены, происходящие в формах поведения и массовом сознании людей данной страны на данной территории. На эти перемены система управления ИОУ обязана ориентироваться — это и есть ее важнейшая особенность.

Очень точно сформулировал этот принцип Г. Гегель: «Совершенно тщетно желание сохранить форму прежнего образования, когда изменяются субстанциональные формы духа».

Устройство системы управления

Исходя из обозначенных принципиальных особенностей, формулируются требования на само устройство системы управления ИОУ.

В системе управления есть место для лица, принимающего решения, но на этом месте всегда принимаются решения, и это очень важ-

но, выстроенные на двух группах принципиально разных оснований. Для этого в системе управления ИОУ необходимо иметь штаб — специальную группу, которая разрабатывает и ведет образовательную программу ИОУ, осуществляет разработку и реализацию новых проектов, реагирует на ситуацию исходя из своего аналитического видения (схема 10).

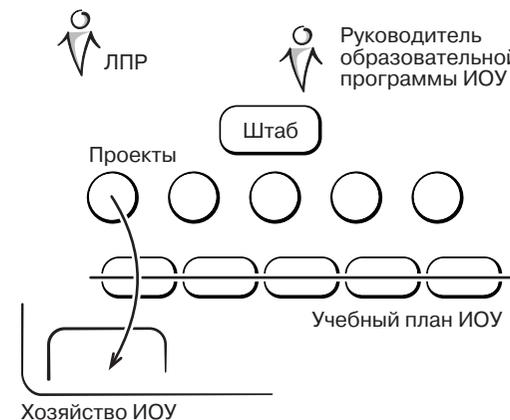


Схема 10

Штаб — это место, куда не обязательно должны входить руководители подразделений. Есть традиционно устроенные кафедры, есть факультеты, реализующие образовательную программу, они и обеспечивают процессы функционирования ИОУ. Но должно быть место и для проектов, имеющих начало, путь реализации и результат. Как правило, результатом оказываются изменения в учебном плане образовательного заведения, которые происходят не за счет адаптации к «естественному ходу событий», но в определенной связи с тем, что было получено в данном конкретном проекте (намеченные целевым образом продукты).

Если ИОУ хочет соответствовать требованиям времени и внедрять новые технологии подготовки, то приоритет в принятии решения будет принадлежать руководителю образовательной программы, а все остальное учреждение должно перестраиваться, чтобы работать на решение этой задачи.

Организация работы штабной группы

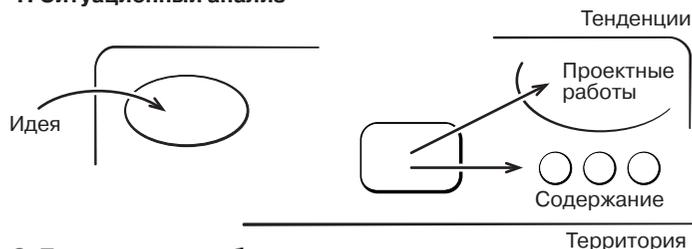
Штабная группа ИОУ в силу этих обстоятельств имеет переменный состав – необходимые специалисты собираются в зависимости от того, в каком месте системы работ произошел «разрыв». Поэтому штабные заседания происходят не по регламенту, а по мере необходимости, по ситуации.

Штаб занят двумя видами работ:

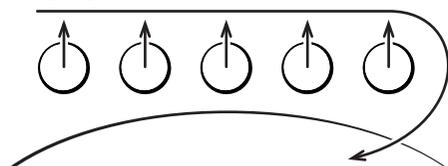
- *ситуационный анализ* распространяется на территорию и те сферы деятельности, в которых заинтересовано и работает ИОУ;
- *проектные разработки* (появление новых учебных планов и технологий подготовки начинается с проектных работ) учитывают социокультурную ситуацию, а в перспективе, в результате реализации проектов, меняют ее.

Проектные разработки и ситуационный анализ строятся на моделях, описывающих существование ИОУ на данной территории. И в соответствии с этими моделями уточняется стратегия учреждения, составляются новые учебные планы и происходят перемены в устройстве ИОУ (схема 11).

1. Ситуационный анализ



2. Проектные разработки



3. Составление схем учебного плана

4. Перемены в устройстве ИОУ

Схема 11

Именно поэтому ИОУ всегда должно быть «вне конкуренции». Оно создает (должно создавать) новые рыночные ниши, в которых конкурентов у него еще нет.

4. Фазы и этапы становления

Апробация нововведений и накопление опыта экспериментирования в ходе становления инновационного образовательного учреждения требуют организации работ по схеме экспериментальной площадки (схема 12).

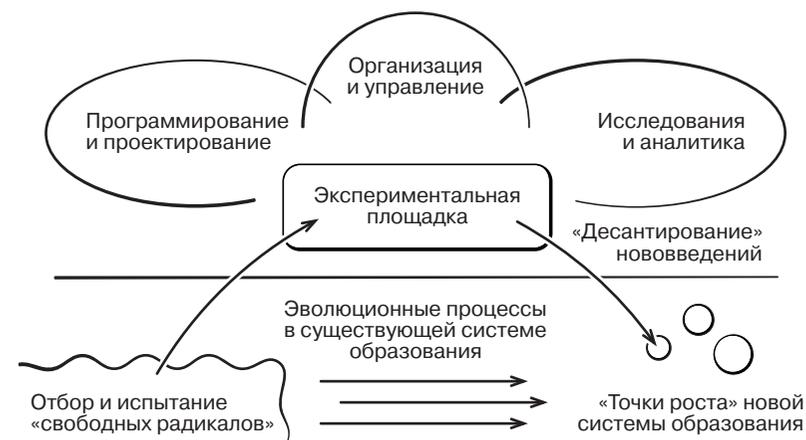


Схема 12

Логика развертывания работ строится в соответствии со стандартной схемой инновационного процесса: формирование замысла, проектно-аналитические разработки, проверка проектных конструкций с использованием действующих макетов, технологизация удачных находок и разработка нормативных предписаний, диссеминация опыта разработок на новые экспериментальные площадки и регионы (схема 13).

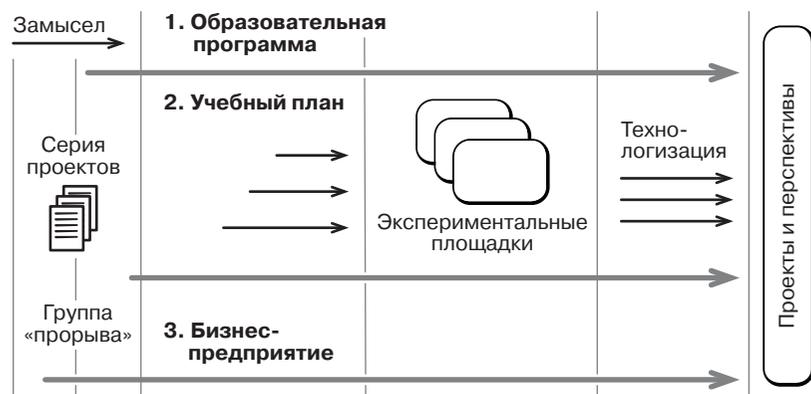


Схема 13. Пространство истории ИОУ

Можно проиллюстрировать эти достаточно абстрактные конструкции на примере конкретного ИОУ – Тольяттинской академии управления.

В 1990 году группа методологов школы Г.П. Щедровицкого сформировала образовательную программу Сети методологических лабораторий, из которой и выросла ТАУ. В то время принципиально не ставилось каких-либо конкретных продуктивных целей и не намечалось конкретных сроков их достижения. Тогда обсуждалось то, что должно и будет делаться.

Теперь из опыта создания ИОУ известно, что для построения ИОУ нужны:

- «группа прорыва» (и не одна), спаянная замыслом компания единомышленников;
- интенсивные проектные и аналитические разработки, хорошие понимающие менеджеры, финансирование (спонсоры и инвесторы), организационные проекты образовательных учреждений и сетей, служащие, преподаватели, готовые себя менять;
- семинары в штабной комнате, где на электронной доске рисуются схемы и разворачивается система образовательных работ;
- игры, тренажеры, лекции, консультации, разговоры с учениками и студентами, в результате которых возникает содержание подготовки;

- поколения выпускников и последователей-адептов, без которых все дело безнадежно встанет;
- и многое-многое другое, в том числе и «понимающие каменщики» (как в знаменитой притче про каменщиков, строивших Шартрский собор. Когда у них спрашивали, чем они заняты, то один отвечал: «Работаю, чтобы прокормить семью», другой – «Строю этот собор», а третий – «Участвую в создании шедевра мировой архитектуры»).

Замысел

Идеи, лежащие в ядре проекта ТАУ, изложены в статье Г.П. Щедровицкого «Технология мышления» (Известия. – 1961. – № 234). Георгий Петрович утверждал:

«...В системе обучения много излишне сложных предметов, переходящих по традиции из столетия в столетие, которые без ущерба могут быть выброшены или заменены другими, более простыми и совершенными. Геометрия, например, до сих пор преподается почти по Эвклиду, и это делается под предлогом того, что она учит мыслить. Но если логически проанализировать способности, которые должна воспитывать геометрия, то оказывается, что они могут быть воспитаны и другими, значительно более короткими и эффективными путями.

Мы должны:

1. Выделить и выразить в обобщенных правилах сокровенную сторону мышления, его приемы и способы, его технологию.
2. Провести работу по классификации знаний, отсеиванию ненужных, по их обобщению и, образно говоря, «уплотнению». Для этого в свою очередь определить строение всех существующих видов знания, законы их развития и обобщения.
3. Изменить характер учебного процесса, предельно рационализировав его. Ученик должен усвоить максимум обобщенного знания в минимальные сроки, а педагог должен организовать такое усвоение. Но для этого он должен знать, что усваивает ребенок, что представляют собой знания и мыслительные операции, каково их строение.

4. Нужно выяснить, что такое мышление. Подавляющее большинство из тех, кто пишет на подобные темы, смешивает мышление с физиологическими процессами в мозгу. Это облегчает рассуждения, но несколько не продвигает технического моделирования мышления. При этом из сферы исследования выпадает важнейший компонент мышления – его содержание. Только содержательный анализ мышления может дать обоснованную методологию и рациональные методы обучения.
5. Эта работа должна быть делом десятков и сотен объединенных между собой людей. Сейчас этим занимаются единицы. Подготовить кадры молодых специалистов – насущная задача сегодняшнего дня.
6. Вряд ли стоит доказывать, что перестройка программ обучения даст огромную экономию общественных средств. Но в сравнении с тем, что вырисовывается дальше, в перспективе, она окажется незначительной. Мы видим там перестройку всех наук, рационализацию и объединение их на основе новых, более глубоких обобщений.
7. Когда люди начнут строить свою деятельность на знаниях методов современного мышления, это будет означать, что техника мышления всего человечества поднимается на новую, более высокую ступень».

С 1952 по 1979 год методологи Московского методологического кружка вели теоретические разработки по анализу и проектированию форм организации мышления (в научной ориентации) и выходили к конструированию менее понятных и более сложных форм – сфер проектирования, программирования, исследования. В 1967 году была подготовлена к печати, а в 1993 году опубликована монография «Педагогика и логика».

Работали интенсивно и продуктивно, но учебным предметам внимания практически не уделяли. А учебное содержание в виде этих самых учебных предметов оставалось в ведении ученых и строилось по образцу и подобию научных предметов. (На уроках химии учеников готовят к тому, чтобы стать учеными-химиками, на уроках литературы готовят к специализации филолога и литературоведа.)

Проектирование и аналитика

Проект инновационного университета был сформирован как определенная конструкция на Игре-37 «Проектирование университета для XXI века» (1984 год, Пушкино-на-Оке). Можно сказать, что ничего принципиально нового за все прошедшие годы не придумано. В 1990 был обозначен и сформирован (в виде ряда текстов) проект, который тогда назывался «Проект локальной образовательной системы с университетским центром». Для его реализации была создана специальная организационная структура – *Сеть методологических лабораторий*. Первоначально она состояла из семи точек в семи разных городах страны. Несколько лет эта структура весьма эффективно функционировала: были проведены десятки мероприятий в Сургуте, Челябинске, Самаре, Тольятти, Киеве и Москве, в ходе которых проект приобретал все более и более реалистичные, практичные формы. Он становился реализуемым. Но все равно это был проект, проект по отдельным аспектам образовательной системы с университетским центром.

Реализация на действующем макете

И, наконец, в 1992 году начался этап реализации. Отличным менеджером проекта ИОУ стал бывший секретарь горкома комсомола города Тольятти И.В. Богданов. Под его «крылышком» был выстроен действующий макет ИОУ на базе ТАУ (ранее – Международная академия бизнеса и банковского дела).

Технологизация находок и разработка нормативов

Движение в проекте ИОУ происходит по некоей постоянно совершенствуемой системе работ, от реализации одного проекта к другому. Полного и законченного целого, куда можно было бы привести коллег, показать им результаты и сказать: «Вот, смотрите, все одновременно функционирует, как совокупность шестеренок», – пока нет.

Тем не менее системная сборка произошла. Ведь кроме проектных разработок, экспериментальных реализаций и пусконаладочных работ ведется постоянная аналитическая работа, отслеживание и накопление опыта ошибок и достижений. И на этом основании можно утверждать, что все необходимые места ИОУ уже есть в накопленном опыте, текущей практике и проектных конструкциях.



Раздел II. ПРИНЦИПЫ И УСТРОЙСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ В ИННОВАЦИОННОМ ВУЗЕ

1. Типы педагогических технологий

Понятие педагогической технологии

Под понятием «педагогическая технология» имеется в виду определенное нормированное устройство учебного процесса (форма организации, содержание, методы подготовки, продукты и результаты на выходе) или учебной деятельности, которое целевым образом меняет учеников или позволяет им измениться самостоятельно. Каждая конкретная технология имеет собственное назначение, границы применения и возможности в инновационной подготовке.

В ядре схемы (схема 14) понятия педагогической технологии лежит процесс, в ходе которого, при помощи различных технических устройств, одни люди целевым образом изменяют других людей.

Необходимо различать этот процесс и естественную жизнь человека. Естественная жизнь человека есть процесс превращений, которые происходят с ним случайным образом. Люди живут в процессах превращений до тех пор, пока не попадают в системы подготовки, туда, где работают педагогические технологии.

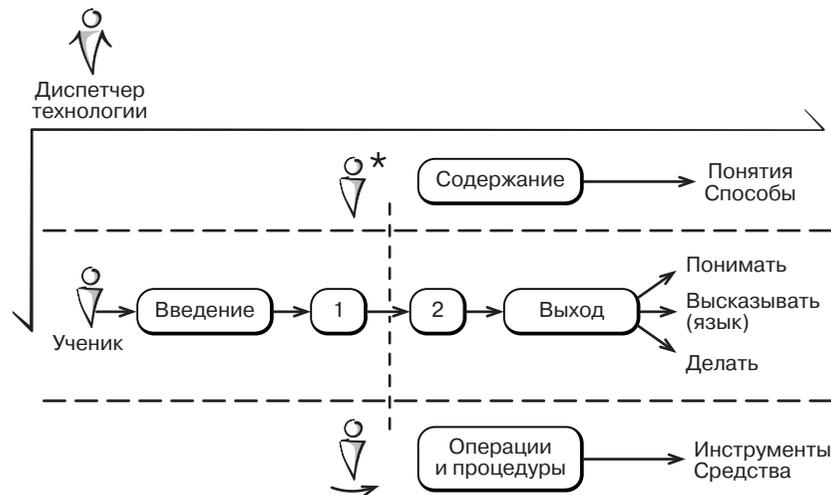


Схема 14

Технология есть искусственная организация процесса изменений, происходящих в человеке, а если есть процесс и он кем-то организован, то необходимо выделять фазы и этапы в этом процессе.

Первой такой фазой является введение. На этой фазе человеку нужно объяснить, что с ним будет происходить в технологическом процессе, чтобы он мог сознательно принимать то, что с ним будет делать технология. Введение не требуется по отношению к материалу природы: железо и дерево можно брать и сразу обрабатывать, а вот людей к обработке нужно предупредить. С людьми нужно поговорить!

Заключительным этапом процесса является выход из технологии. При этом на этапе введения нужно обозначать то, что может и должно быть получено на выходе. Результаты, которые должны быть получены, или то, чему человек должен научиться, делятся на три части: человек за счет прохождения педагогической технологии должен научиться нечто делать, правильно это дело понимать и правильно по поводу понятого и сделанного высказываться.

Внутри процесса должны быть организованы как минимум две итерации, поскольку для того чтобы научиться делать, понимать и высказываться, нужно обязательно получить право на попытки-пробы. Между этими двумя попытками, или после каждой попытки, человеку должна быть дана возможность проанализировать то, что с ним произошло. Рефлексивный анализ — не естественное состояние для человека, рефлексия должна быть организована. И это есть непременное условие и инструмент педагогической технологии. Если человек не рефлектирует свои мысли и действия, это значит, что он ничему не учится.

В рефлексии человек может приобщиться к содержанию осваиваемой деятельности, которое представлено в виде понятий и описаний способов работы. В ходе выполнения действий, заданных технологически, человек осваивает операторно-процедурную составляющую деятельности: инструменты, средства, операции. И одновременно с этим формирует собственные техники (лучше всего под руководством тренера).

Не бывает «безлюдных» педагогических технологий. Все они обязательно требуют присутствия фигуры того, кто технологией владеет, может ее эксплуатировать, с кем можно поговорить («войти в коммуникацию»).

Наиболее эффективная, «дотехнологическая» форма трансляции деятельности новым поколениям — это *индивидуальная педагогика*, работающая по принципам:

- «сделано вручную»;
- один ученик (небольшая группа учеников) — один учитель.

Пример: Аристотель и Александр. Эта форма уникальная, принципиально нетехнологичная и дорогая. Чтобы получить в свое распоряжение подлинного учителя, нужно родиться в царской семье или увидеть улыбку фортуны.

Системы массовой подготовки людей построены на педагогических технологиях. При помощи педагогических технологий одни люди осуществляют преобразования в других людях: выращивают способности, формируют сознание, передают умения и навыки, ставят позицию, организуют пространство деятельности и обозначают жизненные ориентации, цели и устремления. Педагогическая технология может предоставлять людям возможность свободы воли и выбора, а может быть принудительной.

Конструкционный материал педагогической технологии — люди-носители определенного опыта и подготовки (методик, норм, правил). Они опираются на соответствующее инструментальное оснащение: информационные инфраструктуры, учебные материалы, тексты, фильмы, фонограммы, картины, схемы и прочее.

Существо и содержание педагогической технологии определяют тем, как она создает и транслирует универсум культуры. Поясним это на примере. Суть конвейерной технологии — массовая последовательная сборка сложных изделий из множества деталей. Суть такой биотехнологии, как брожение, — создание специальных условий для активной жизнедеятельности определенных микроорганизмов.

Пользуясь моделью, можно утверждать следующее. Внешне педагогические технологии напоминают производственные. Например, классно-урочная система похожа на конвейерную сборку: на ученика-изделие множество преподавателей «навешивают» свои предметы-детали. А то, что в педагогике называют «образовательно-воспитательной средой», можно представить по аналогии с «брожением».

Что при этом происходит с человеком, учеником-изделием? Он обучается, учится, воспитывается? Чему и как? Но у него ведь есть (должно быть) собственное «я», есть среда малой группы, рефлексия, наконец. Все это активно сопротивляется «навешиванию». Непонят-

но кто, чему и как сопротивляется. Все непонятное в людях педагогика отдает психологам. Они и должны разбираться с состояниями «человеческого материала».

Такой подход — по аналогии — хорош для исследователя-эмпирика, но не может устроить инженера-технолога. Инженер должен не познавать, но создавать. А для этого он должен адекватно понимать, что и как происходит «внутри» технологического процесса. Отсюда следует требование на раскрытие существа педагогических технологий и необходимость отвечать на вопросы:

- Что транслируется данной педагогической технологией?
- Как обеспечивается трансляция? Средства, методы и формы организации трансляции и есть то, что транслируется?
- Как организована и воспроизводится собственно деятельность трансляции? Каково институциональное устройство данной технологии?

К построению типологии педагогических технологий

В специальной литературе обсуждается открытое множество различных педагогических технологий, моделей, форм организации подготовки. Для выращивания разных способностей людей в истории человеческого общества сложилось множество технологий. Некоторые из них проработаны вплоть до мельчайших деталей и поэтому удобны в употреблении, например классно-урочная система обучения. Другие построены на нескольких рабочих принципах и допускают, вследствие этого, возможность гибкого маневра всеми ресурсами, например имитационные игры. Некоторые еще предстоит описать и нормировать, такие как дистантные. Чтобы разобраться в этом множестве и выделить инструментальные возможности каждой из технологий, необходимо проделать работу типологизации.

Типологии можно строить по нескольким основаниям.

Одно из них, весьма распространенное, по именам авторов-разработчиков: система развивающего обучения Л.В. Занкова; система развивающего обучения Д.Б. Эльконина-В.В. Давыдова; теория проблемного обучения (А.М. Матюшкин, И.Я. Лернер, М.И. Махмутов); теория содержательного обучения (В.В. Давыдов); программированное обучение (Н.Ф. Талызина, Т.А. Ильина и др.); концепция поэтапного формирования умственных действий (П.Я. Гальперин); теория

развития познавательного интереса (Г.И. Щукина); теория оптимизации обучения (Ю.К. Бабанский, М.М. Поташкин); теория активизации учебной деятельности (А.К. Маркова, Т.Н. Шамова, И.Ф. Харламова и др.); адаптивная система обучения (А.С. Границкая); система Л.В. Тарасова «Экология и диалектика»; теория решения изобретательских задач (Л. Альтшуллер); система, основанная на гуманно-личностном подходе (Ш.А. Амонашвили); методическая система интенсивного обучения (В.Ф. Шаталов); технология «погружения» (М.П. Щетинин); методические системы педагогов-новаторов С.Н. Лысенковой, Н.П. Гузика, Е.Н. Ильина, И.П. Волкова и других; предметно-классно-урочная система обучения (Я.А. Коменский); коллективный способ обучения (В.К. Дьяченко); методика коллективной творческой деятельности (И.П. Иванов); модель начального образования «Развивающая среда» (И.И. Ильясов); система, созданная на деятельностно-коммуникативной основе (Л.Ф. Климанова); технология воспитания (Н.Е. Щуркова); бригадно-лабораторное обучение (Д. Дьюи); организационно-деятельностная игра (Г.П. Щедровицкий); теория укрупненных дидактических единиц (П.Б. Эрнст); система С. Френе; система М. Монтессори; Вальдорфская педагогика (Р. Штайнер); система Л. Рона Хаббарда; гуманистическая педагогика (К. Роджерс); технология полного усвоения (В. Блум, Дж. Кэрролл); модель «Структура интеллекта» (Дж. Гилфорд); когнитивно-аффективная модель (Ф. Ульямс); модель «Три вида обогащения учебной программы» (Дж. Ревзулли); система С. Пайперта «Компьютеры в учебном процессе» и так далее. Список открыт для продолжения.

Форма сравнительного описания различных типов технологий подготовки

Конструктивная типология строится на основе понятия «идеальных типов» по М. Веберу. Метод или путь строительства следующих. Сначала определяются подходы к деятельности подготовки. Затем выделяются исторические типы (по времени происхождения), а после этого и логические (по способу оформления и трансляции содержания). В типологиях должны быть реконструированы следующие основные атрибутивные характеристики педагогических технологий:

- назначение и функции (для решения каких проблем и задач была сконструирована педагогическая технология);

- происхождение (историческое время, социокультурная ситуация, авторы);
- ареал допустимых употреблений (где и для чего употребляется педагогическая технология);
- формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся;
- методы трансляции содержания (демонстрация, вопрошание, пояснение, рефлексивное присвоение и т.д.);
- единицы (кванты) транслируемого содержания (опыт, способ, инструмент, понятие, технология, интенция или ориентация);
- продукты и результаты на выходе;
- опыт ТАО по разработке, внедрению и эксплуатации педагогических технологий.

Подходы, на которых основана деятельность подготовки

Основные подходы к подготовке:

- Тренировка (натаска), в ходе которой приобретаются навыки грамотности: телесной, коммуникативной, технологической. Назначение — просвещение масс (народа, граждан) в целях сохранения общественного целого. Работают тренировка и натаска по принципу «повторение — мать учения».
- Мастерские специальной (и профессиональной) подготовки к определенным видам деятельности. Назначение — воспроизводство основных сфер и типов деятельности. Принцип «научиться чему-либо можно, только делая это».
- Питомники по отбору и взращиванию элиты. Назначение — подготовка управленческой аристократии, то есть людей с государственной, а не своекорыстной позицией. Принцип «готовить к высшему предназначению».
- Имитационные игры на макетах будущей деятельности и анализ случаев принятия оправдавших себя решений для разработки и накопления эффективных способов и инструментов организации действия.
- Сортировка и вербовка людей, которые должны пополнить «группы прорыва» — проектировщиков, инженеров, исследователей, предпринимателей, людей искусства. Принцип «победители в конкурентной борьбе получают все».

Исторические типы педагогических технологий — по формам и времени происхождения:

- тьюторство;
- мастерская;
- классно-урочная система обучения;
- игровая образовательная среда и игровые технологии подготовки;
- дистантные (интернет-) технологии.

Логические типы педагогических технологий — по базовым схемам (онтологемы), на которых построено воспроизводство деятельности и трансляция содержания:

- «учитель — ученик»;
- трансляция систематизированных знаний;
- проектирование и аналитика в игровых формах.

Тренажеры грамотности (формирование навыков)

Грамотность — умение читать, писать и считать — первая ступень начального образования, позволяющая человеку стать членом общества и пользоваться техническими устройствами (язык, оперативные системы математики, компьютеры и прочие машины) без помощи других людей. Грамотность предполагает освоение знаковых систем, то есть способность работать не только руками и телом, но и включаться в сложную кооперативную деятельность с другими людьми. Главное здесь — такое владение семиотикой или языком, которое позволяет войти в группу и действовать с ней сообща.

Грамотность требует определенного уровня телесной (психофизической) готовности. Сегодня для ее обозначения часто употребляют понятие «стрессоустойчивость».

Грамотность определяет начальный уровень подготовки «на входе» в деятельность. Ставится при помощи строгого тренера в ходе длительных упражнений через тренировку и натаску. «Царского пути» здесь нет. Нет лучшего способа «заинтересовать» человека в тренировке грамотности, чем описанный в одном древнеегипетском папирусе: «Баюкай сына своего хорошо дубиной — уши мальчика на спине его».

Мастерские специализации (приобретение умений)

Жизнь прекрасна сама по себе. Но для того чтобы ею наслаждаться, приходится входить на рабочие места в системах деятельности (организации, заводы и фабрики, магазины, мастерские, гостиницы) и там выполнять специальные работы. Чаще всего ради зарплаты, а иногда, если удастся найти «призвание», получая удовольствие. Чтобы стать специалистом в каком-либо деле, нужно пройти подготовку в соответствующей мастерской.

Что такое мастерская? Это комплекс работ, который строится вокруг того, кто хорошо может их выполнять — вокруг мастера. Мастер — тот, кто умеет сделать. Он берет на выучку учеников и ставит им задачу, решить которую они заведомо не могут. Мастер это понимает. Но у него самого должны быть средства для решения данной задачи — соответствующие инструменты и понятия. И если ученики начинают задачу решать, делая ошибки, то он может им кое-что показать, пояснить и подсказать.

В мастерской ученики осваивают инструменты разных специальных работ: как отремонтировать автомобиль, как написать сценарий, как сконструировать теорию. Освоение может произойти, если рядом есть мастер и его инструментария и опыта оказывается достаточно для того, чтобы помочь неопиту.

Системы знаний для профессиональной подготовки

Специалист умеет нечто сделать, профессионал может объяснить другим, как и зачем он это делает. Специалисту достаточно владеть способом, профессионалу требуется владение культурой и историей своего дела. Для обеспечения профессиональной подготовки сложилась и транслируются системы предметных знаний.

Технология «Трансляции систем знаний» хотя и имеет короткую историю (примерно 300 лет), но чрезвычайно авторитетна, является преобладающей и приоритетной в сфере образования (схема 15).

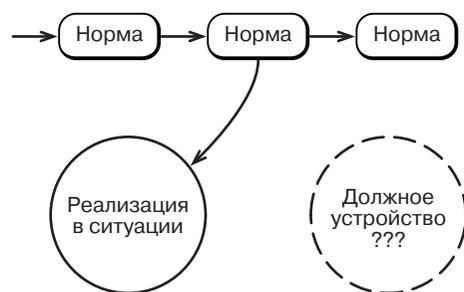


Схема 15

Что значит трансляция систем знаний? Творящая часть человечества выработала корпус знаний — специалисты по обучению проделали работу по его систематизации, упаковке, разделению на отдельные фрагменты (учебные предметы) и далее предлагают его освоить тем гражданам, которые хотели бы стать специалистами и профессионалами. Студенту объясняют: «Вот носители профессиональной культуры — профессора и учебники. Если Вы будете внимательно слушать профессоров и читать учебники, то станете образованным человеком». Современные студенты, не в пример студентам советских времен (те были более дисциплинированными), иногда позволяют себе задать вопрос: «А зачем мне это надо?»

Учебный предмет — система знаний об определенном типе объектов или области деятельности, выстроенная специально в целях трансляции.

Концепция предметной организации трансляции ведет свое происхождение от разработанного Ф. Бэконом проекта перестройки общественной жизни на основе «исправления всего массива человеческого знания» («Knowledge is Power», или «Власть не от Бога, но от Знания») и близких по содержанию идей Я.А. Коменского («учить всех всему»). Эти проекты были реализованы и просуществовали несколько сотен лет. Сфера производства научных знаний прочно завоевала высокий социальный статус, а классно-урочная система воспроизводства его активно поддерживала.

Но в XX веке и та и другая катастрофически теряли авторитет и преданных последователей. Систематические знания силы, власти и счастья не дают. Власть захватывают силой или при помощи полит-

технологий, а многознание, как и в древние времена, не находится в прямой пропорции с жизненным успехом (и ума не прибавляет).

Современный мир устроен так, что специализацию и профессию приходится часто менять. Поэтому ученикам выгоднее готовиться не к определенной профессии и специализации, но к освоению способов вхождения и выхода из деятельности. Сегодня владение системой знаний имеет меньшую ценность, чем умение превращать себя в инструмент продуктивного делания.

Учебный предмет содержит научные знания. Но знания, которыми мы должны пользоваться, чтобы освоиться в деятельности, устроены иначе. Они не научные, а, скорее, житейские. В отечественной «Философской энциклопедии» нет раздела «Знания». Философы так и не решили, что же такое знание. Но этот раздел есть в «Энциклопедии по педагогике». В советской школе руководители и учителя точно знали, что классно-урочная система преподавания предметов предназначена для того, чтобы, цитируем: «...передать ученикам строго научные знания. Это значит, что школьные курсы математики, русского языка и так далее не должны расходиться с содержанием соответствующих наук: математики, лингвистики и других. Этому требованию не соответствует опыт, который приобретает ребенок. Житейские знания расходятся с научными и даже им противоречат. В образовательной практике такие случаи встречаются часто и требуют от педагога значительных усилий для передачи учащимся подлинно научных знаний, отделения их от имеющихся у школьника житейских знаний».

Учеников и студентов «протаскивают» по конвейеру передачи систематизированных «строго научных знаний», которые расходятся с опытом деятельности. Для ознакомления с историей профессии это немаловажно. Но для дела профессионалу все равно требуются не систематизированные знания, но работающие интеллектуальные инструменты, не доказательства теорем, но конструктивное мышление. (Опытные люди могут припомнить крылатую фразу А. Райкина, адресованную выпускникам вуза: «Забудьте все, чему вас учили!»)

По формам организации трансляция систем знаний напоминает конвейерную сборку сложных устройств из множества деталей: на ученика (изделие), движущегося по конвейеру, преподаватели «навешивают» свои предметы (детали).

Накопление способов и инструментов продуктивной деятельности

Что касается существа этого направления технологизации подготовки, то можно предложить для его понимания следующую модель-аналогию — эта технология по своему устройству напоминает мясорубку, которая то, что перемалывает, делает частью самой себя.

Приоритетным для сферы образования в современном мире стало требование введения людей в деятельность. Чтобы уверенно действовать, требуются, прежде всего, не знания, но освоенный *способ деятельности* (а если для дела нужно, то и мышление).

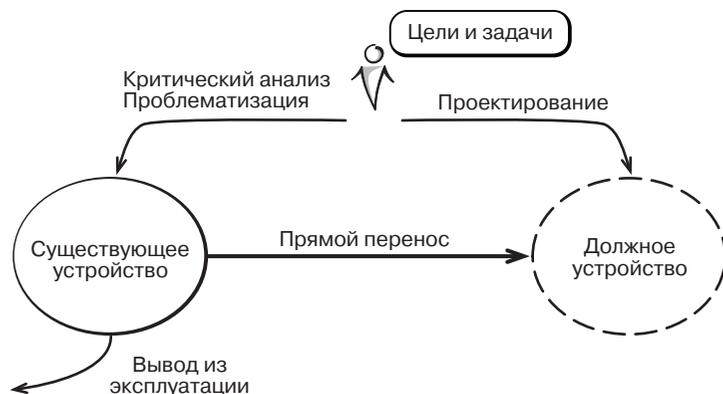


Схема 16

Способ — не знание! Он создается, существует и транслируется по схеме создания (переноса) опыта (схема 16). До появления института трансляции систем знаний люди учились именно в этой технологической схеме. Развернем ее по шагам.

Вы должны что-то сделать. Но не умеете — не знаете как. Пытайтесь подступиться к делу. Не бойтесь сделать ошибку. В подобной ситуации естественное движение всякого неумеющего — обратиться к опытному и умеющему. И спросить: «Как это можно сделать?» Опытный может показать. Часто бывает и так, что опытный сам уже не может сделать то, что вы просите, в силу своей старости и дряхлости. И тогда он вынужден обратиться к прежним ситуациям, когда

еще умел и мог. И своими словами — доступно и понятно — рассказать вам, как это нужно делать.

А если дело, которое вам надо сделать, не имеет прецедентов и, соответственно, умеющих? Спросить не у кого. В этом случае приходится проектировать и испытывать в деле новый способ самостоятельно, под требуемые цели и задачи, из тех заготовок и теми инструментами, которые накоплены в ходе предыдущих работ.

Технология трансляции систем знаний предполагает не изменение людей, но наполнение их знаниями. (Поэтому образовательный бизнес возможен только в этой схеме.)

Технология, построенная на принципе накопления инструментов, решает *задачу изменения людей*. Начинают осваивать новый способ одни люди, а если освоят, то должны стать другими.

Пять базовых педагогических технологий

Необходимо различать пять групп исторически сложившихся технологий подготовки людей.

Древнейшая из них — *тьюторство*. По сути своей это есть неорганизованное, но целевое общение опытных людей с менее опытными, в ходе которого происходит передача личностного знания от одних людей к другим. Тьюторство есть не что иное, как «поддержка» опытными молодыми. То, что иногда называют «индивидуальная педагогика» — один ученик и один учитель, разворачивается в этой технологической схеме.

Следующая группа условно названа *мастерская*. В центре находится мастер, он умеет нечто делать. А вокруг — подмастерья и ученики разного уровня продвинутости в данном деле, но стремящиеся его освоить. Зародилась и оформилась в средневековой Европе, как одна из нормировок ремесленного способа производства.

Далее следует хорошо всем знакомая *класно-урочная система обучения* (КУСО). Ее авторство часто приписывают Я.А. Коменскому. На уровне основных идей КУСО придумана менее 350 лет назад и стала доминирующей в сфере образования около 200 лет назад. По признакам технологичности напоминает конвейерную форму организации промышленного производства.

Игровая образовательная среда как особый тип технологии складывается во второй половине XX века.

Дистантным (интернет-) технологиям подготовки и образования не более 20 лет. И обязаны они своим появлением на свет, прежде всего, развитию информационных технологий и средств коммуникации.

Тьюторство

Назначение и функции. Трансляция опыта деятельности в «живой» коммуникации в рамках малой (референтной) группы.

Происхождение (историческое время, социокультурная ситуация, авторы). Корни уходят в доисторические времена.

Ареал допустимых употреблений (где и для чего употребляется). Организация работ по переносу опыта в больших коллективах учащихся. Старшие принимают на себя функции введения младших в совместную деятельность. Организаторы обеспечивают разделение коллектива на малые группы и осуществляют общий контроль порядка и дисциплины.

Формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся. Совместное выполнение сложных целевых работ, требующих групповой (командной) организации.

Метод трансляции содержания (демонстрация, вопрошание, пояснение, рефлексивное присвоение и т.д.). Демонстрация образца деятельности (делай как я!).

Единицы (кванты) транслируемого содержания (опыт, способ, инструменты, понятия, технология, интенции и ориентации). Главное содержание – демонстрация и передача организационной нормы в форме традиции.

Продукты и результаты на выходе. Накопление собственного опыта, аналогичного тьюторскому.

Технология тьюторства подразумевает взаимодействие опытного, который что-то умеет делать (знает как сделать), и новенького. Формой коммуникации, которая обеспечивает тьюторство (или перенос опыта) является свободное нерегламентированное общение, в ходе которого опытный в виде баек, сказок и легенд рассказывает новенькому, что произошло с ним, чтобы предупредить ученика от повторения собственных ошибок.

Тьюторство фактически предтехнологическая форма, поскольку здесь отсутствует позиция организатора-педагога. Но все же после общения с тьютором новенький должен получить способность нечто понимать, говорить об этом и нечто делать (схема 17).

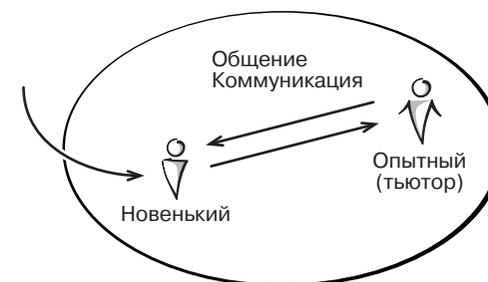


Схема 17

Для автора «Великой дидактики» Я.А. Коменского очевидной была необходимость одновременно учить людей чтению и письму и учиться и обучать тому, что усвоено. Именно он сформулировал принцип: «Все, что усвоено, в свою очередь должно быть передаваемо другим и для других. Как можно больше спрашивать, спрошенное – усваивать, тому, что усвоил – обучать. Эти три правила дают возможность ученику побеждать учителя».

Коменский утверждал, что преподаватель сможет эффективно работать лишь в том случае, если будет заниматься не отдельным учеником, но разделит всех учеников на группы, например на десятки, во главе каждого десятка поставит наблюдающих, а над ними в свою очередь – других, и так далее, вплоть до самого старшего. Доказательство истинности такой организации Коменский усматривал в природе: «Ствол не доходит до всех ветвей, но, оставаясь на своем месте, сообщает сок главным, примыкающим к нему ветвям; те передают его другим, и таким образом сок переходит последовательно вплоть до последних и самых маленьких веток дерева».

Если ученики не станут помогать друг другу, то учитель не сможет одновременно учить многих детей или будет это делать хуже, чем учитель, работающий с одним учеником, и, следовательно, нет смысла в создании массовых школ. Иными словами, сама организация массового обучения, по замыслу ее автора, предполагает взаимодействие учеников, а без него она попросту немыслима.

Необходимость организации взаимодействия учеников Коменский не придумал. Тот факт, что для овладения знанием, добродетелью или умением обязательно нужно, чтобы ученик побывал в «шкуре»

учителя, сам преподавал кому-то, наставлял кого-то в добродетели, прививал умения, люди зафиксировали это очень давно. (Исторический опыт тьюторства представлен с использованием работы Г.А. Цукерман «Qui docit, dicit!»)

В школах Спарты каждый отрок, прошедший курс обучения, посвящал два года обучению младших. Считалось, что младшие приобретают в лице наставников не только учителя, но главное – надежную защиту, поддержку старшего друга. Сами же наставники оттачивали свои свежеприобретенные знания и способности, давая воспитанникам образцы поступков, суждений, оценок, атлетических и музыкальных совершенств, и сверх того учились социальной, гражданской ответственности за доверенных им будущих воинов. Должностные лица присутствовали на занятиях отроков с детьми, не вмешиваясь, но наблюдая за тем, чтобы старшие пользовались своей властью в разумных пределах. Когда младших отпускали отдыхать, их наставники нередко подвергались наказаниям, если карали своих подопечных слишком строго или были слишком снисходительны.

Никогда не удастся установить, было ли употребление принципов коллективного обучения в разных точках цивилизованного мира результатом преемственности или эти принципы всякий раз открывались заново, но факты возрождения системы обучения и воспитания, основанной на сотрудничестве обучаемых, мы встречаем в самых разных культурах практически во все времена.

Принципы спартанской педагогики римляне отчеканили в поговорку: «Docendo discimus» – «Учатся обучая». Близкое по смыслу высказывание приписывают китайскому философу VI–V вв. до н.э. Конфуцию: «Учитель и ученик растут вместе... Обучение – наполовину учение». Принцип сотрудничества учеников в процессе обучения был одним из четырех Великих принципов конфуцианской педагогики, утверждавшей, что «если учиться в одиночестве, не имея товарищей, кругозор будет ограничен, а познания скудны».

В конфуцианских школах после третьего года обучения проверяли, питает ли ученик почтение к науке и наслаждается ли обществом товарищей, а через семь лет проверяли способность рассуждать о науках и выбирать друзей. Считалось, что если заботиться только о продвижении учеников в науках и не заботиться об утверждении в главном – в отношениях с наставниками и учениками, то ученики останутся невежественными, будут страдать от трудностей учения и не увидят в нем пользы.

Та же система отношений между старшими и младшими учениками культивировалась в средневековой Англии и сохраняется сегодня в привилегированных учебных заведениях. К каждому приходящему в школу мальчику прикреплялся помощник, опекун, тьютор – ученик старшего класса. Старший должен был не только помогать младшему в выполнении учебных заданий, по главное – разрешать трудности школьной жизни, всегда неизбежные при переходе из родительского дома в суровый быт закрытой школы. Название наставника tutor происходит от латинского tuceri – «защищать, оберегать, заботиться».

Воспитанником одной из лучших английских школ VIII века, основанной при Йоркском монастыре, и большим поклонником тьюторской системы обучения был Алкуин, выполнявший при дворе Карла Великого функции министра просвещения. Создавая по повелению Карла образцовые школы во Франции, Германии, Италии, Алкуин прививал в них формы организации взаимоотношений учащихся по английским образцам.

То, что лишь отчасти удалось Алкуину, блистательно осуществили иезуиты, создавшие самые совершенные учебные заведения в Европе XVI–XVIII веков, суммировав все известные европейскому просвещению методы совместного обучения юношества. Для укрепления власти церкви, пошатнувшейся под ударами Реформации, иезуиты выбрали изощренное средство: с молодых ногтей формировать умы и характеры тех, от кого будут зависеть в дальнейшем политические судьбы Европы, сначала воспитывать правящее сословие и впоследствии иметь влияние на государственных мужей. Для того чтобы аристократия отдавала своих детей в иезуитские школы, необходимо было создать учебно-воспитательные заведения, не имеющие себе равных. И такие были созданы. Самое лучшее по тем временам светское образование и воспитание, максимальное развитие способностей – вот чем славились иезуитские школы, привлекавшие даже протестантов. Достигнуть такого результата орден смог, оттачивая и совершенствуя методы преподавания; в содержании обучения принципиальных различий между иезуитскими и прочими школами не было.

Классы делились на группы, главному в группе мальчики рассказывали урок. Это происходило под наблюдением учителя, назначавшего и сменявшего командиров групп. Ученики в группах не только отчитывались в приобретенных знаниях, но пытались самостоятельно

эти знания добывать. Учитель ставил перед группой проблему, ответ на которую мог быть извлечен из текста, подлежащего изучению. Группа обсуждала различные аспекты текста. К тексту ставили вопросы, и критически рассмотренные группой варианты ответов на них составляли начало решения поставленной проблемы. В таких обсуждениях, имевших форму диспута, отбирались наиболее одаренные мальчики. Их организовывали в семинар, где они вольны были обсуждать собственные сочинения, переводы, опыты и просто волнующие их темы. Участие в таких прениях было добровольным и представлялось в виде награды.

Другим делением было деление на пары соревнователей. Пары подбирались самым тщательным образом и не были постоянными. Так, каждому мальчику стремились дать товарища, который действовал бы на него исправляюще и возбуждал в нем тягу к совершенствованию в занятиях и поведении. Если товарищ был совершеннее, он служил образцом, если был менее совершенен, необходимость служить ему образцом удерживала мальчика на стезях добродетели. В колледжи, готовившие преподавателей для иезуитских школ, отбирались самые одаренные выпускники этих школ, обнаружившие не только умственное, но и духовное превосходство.

В опыте иезуитов были собраны и развиты все встречавшиеся ранее формы организации учащихся: и разновозрастная кооперация, где старшим ученикам поручалось обучение и воспитание младших; и одновозрастная кооперация помогающих друг другу мальчиков; и свободный обмен мнениями в детском семинаре, воспитывающий творческую независимость; и иерархические отношения между командиром группы и подчиненными ему сверстниками, дисциплинирующие ум и волю и подчиненных, и командира.

Своеобразный бум учебного сотрудничества отмечен в начале XIX века. Его социально-экономической подоплекой была необходимость создания широкой системы массовых народных школ, а поводом стал опыт педагогической работы Эндрю Белля – шотландца, попавшего в конце XVIII века в Индию и назначенного интендантом школы в Мадрасе, где были собраны дети английских солдат. Доверенное ему учреждение Э. Белль застал в бедственном состоянии. Обучение вести было невыносимо, да и само совместное пребывание нескольких сотен мальчиков в одних стенах было чревато неприятными последствиями для здоровья и жизни воспитателей, воспитанни-

ков и окрестных жителей. В поисках выхода из кризиса Белль, в точности по рецепту Коменского (произведений которого он, впрочем, мог и не знать: идея «носилась в воздухе»), разбил мальчиков на десятки, назначил себе помощников из старших учеников, те в свою очередь выбрали себе помощников среди семи-десятилетних, а они надзирали за пяти-шестилетними. В течение месяца дисциплина и нормальный ритм жизни были налажены, появилась возможность перейти непосредственно к обучению. Иерархия групповых отношений была сохранена и здесь. Сам Белль занимался со старшими мальчиками и объяснял им, как и чему они должны научить средних; средние, выполнив задание старших, учили малышей азбуке и началам счета.

Доклад Белля о поразительном эффекте его системы преподавания был опубликован в Англии, и дело Белля нашло пылкого поклонника и последователя в лице Джозефа Ланкастера, который не только сам преподавал по рекомендованному методу, но и всячески способствовал широкому распространению системы обучения, названной его именем, в Англии и на континенте. Ланкастерская система процветала в школах Европы и Америки в первой четверти XIX века. В 1815 году в Петербурге было учреждено Общество училищ взаимного обучения.

В те времена, когда церковная школа перестала отвечать запросам времени, а государства еще не могли в полной мере взять на себя расходы по содержанию массовой школы, ланкастерская система оказалась удобным способом обеспечить образование самых широких слоев населения.

«Педагогическая поэма» А.С. Макаренко начинается с описания положения куда более отчаянного, чем то, из которого выпутывался шотландец Белль. А «Республика Шкид» и сотни других знаменитых и безымянных подвижников школьного дела, столкнувшихся в первые годы революции с бедствием беспризорничества, массовой безграмотностью и развалом старой школы?! Какими методами действовали они? Аналогичными: прежде всего создавали коллектив, систему взаимоотношений между воспитанниками, того или иного рода самоорганизацию учащихся. Без этого ни образовательные, ни воспитательные задачи в принципе не могли быть решены.

Аналогичная ланкастерской системе взаимоотношений между учителем и учениками практически бытует сегодня в сельской малокомплектной школе, где учитель, не будучи в состоянии одновременно

«обслужить» всех своих питомцев, поневоле прибегает к помощи старших учеников или наиболее усердных или одаренных детей. Такая школа напоминает многодетную семью, где взрослые просто не справились бы со своими хозяйственными и родительскими заботами, если бы не приучили старших детей опекать, наставлять и обучать младших.

Эффективный образец технологии тьюторства был создан в советское время. Воспитательная машина представляла собой череду организаций, вложенных одна в другую: октябрята, пионеры, комсомольцы, партийцы, профсоюзная организация. На комсомольской работе вырастали «орговики» и управленцы. Дело в том, что пионерская и комсомольская организации изначально брали человека как место в группе, место в функциональной структуре, и работа с людьми строилась чрезвычайно эффективно.

Кто такие «тьюторы»? Это лучшие ученики и студенты в учебном заведении. Тьюторы должны привлекаться к организации учебных курсов и могут выступать в качестве полноценных организаторов учебной деятельности (под контролем старших коллег). Выполняя такого рода работы, тьюторы получают возможность накопить опыт в организации и управлении, а также самим дополнительно продвигаться в содержании собственной подготовки. При этом эффективность прохождения курсов подтьюторными (подопечными тьюторов) гораздо выше в силу ряда причин:

- тьюторы – ровесники подтьюторных, им всегда легче задать вопрос;
- тьюторы – образцы (уже добились некоторых успехов в организации);
- тьюторы всегда пытаются сделать курс интереснее и увлекательнее, более того, они знают, что может заинтересовать их сверстников;
- тьюторы относятся к выполняемым работам с повышенной ответственностью, поскольку боятся потерять репутацию, да и работа в учебном заведении не успевают им наскучить.

Опыт ТАУ:

- формирование группы тьюторов из числа студентов первого курса в рамках прохождения базового курса «Начальная управленческая подготовка»;

- работа мастерской тьюторства (организация силами тьюторов курса «Начальная управленческая подготовка»);
- организация учебных курсов третьей-четвертой ступени по схеме тьюторства (схема стратификации студентов по степени «зрелости» и готовности к организации учебной деятельности других: «оранжевые – желтые – зеленые»)

Мастерская

Назначение и функции. Освоение определенного дела: ремесла или технологии изготовления.

Происхождение (историческое время, социокультурная ситуация, авторы). Первые описания находим во времена позднего Средневековья.

Ареал допустимых употреблений (где и для чего употребляется). Передача основ специальности, введение в профессиональную деятельность.

Формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся. Участие в сложных специализированных работах по изготовлению «изделия» при помощи и поддержке мастера соответствующего дела. Наблюдение и попытки освоения основ мастерства.

Метод трансляции содержания. Метод проб и ошибок (демонстрация, вопрошание, пояснение, рефлексивное присвоение). Есть возможность задать мастеру вопросы и обсудить с ним свои затруднения в освоении способов изготовления «изделия».

Единицы (кванты) транслируемого содержания. Способы, операции и процедуры, инструменты и техники их употребления в деле.

Продукты и результаты на выходе. Приобретается способность к самостоятельному изготовлению определенного типа «изделий», к полноценному участию в деле.

Устройство мастерской

В мастерской уже имеется целевое задание, поскольку ее организатор (мастер) должен передать подмастерью операторно-процедурную составляющую деятельности, чтобы тот смог эту деятельность воспроизвести. При этом освоение содержания является необязательным: нужно научиться что-то делать, но можно не уметь об этом рассказывать.

Мастер может остаться носителем тайны мастерства, но ученик может эти тайны реконструировать либо выстроить свои понятия мастерства (техники) и свой набор способов (схема 18).

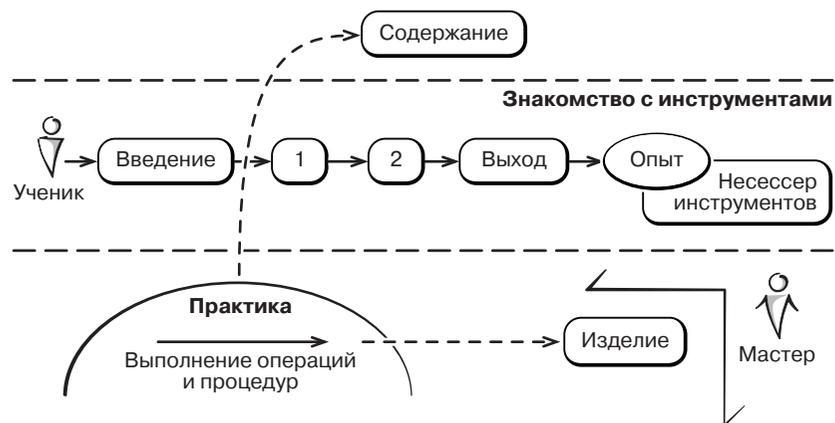


Схема 18

Мастерская – наилучшая форма для передачи практических умений (переноса опыта). Как форма организации обучения-учения мастерская требует наличия опытного, или мастера, того, кто что-то умеет делать. Мастер должен поставить группе студентов задачу, решить которую они заведомо не могут. И он это понимает. Если же они приступают к делу, путаясь и ошибаясь, то мастер может показать недостающие средства, инструменты и понятия и правильное употребление уже имеющихся. Но подобная демонстрация осмысленна только тогда, когда студенты начнут, но не смогут выполнить задание.

В средневековых цехах ученикам и подмастерьям было отпущено примерно семь лет для того, чтобы добиться права держать экзамен на мастера – сделать шедевр. Мастер не принимал учеников на работу, а приглашал войти в свою семью. Тут они жили и могли наблюдать весь рабочий (творческий) процесс. Сначала ученик помогал семье мастера в домашних делах, подметал полы и мыл посуду, параллельно наблюдая за работой мастера. Затем его допускали к подготовительным и черновым работам. Если он оказывался дисциплинированным и смышленным, то ему поручали несложную специальную ра-

боту, например растереть краски. Некоторые, самые настырные и выносливые, иногда добивались права на допуск к самостоятельной работе. В конце траектории подготовки ученик мог получить функции подмастерья и возможность самостоятельно сделать законченное изделие, то есть шедевр (когда ученик отвечает за организацию и исполнение всех работ). Получить собственную практику – открыть мастерскую – было чрезвычайно трудно. Для этого требовалась аттестация союза мастерских – цехов, во главе которых стояли комитеты мастеров. Боттеги и мастера конкурировали и враждовали между собой, борясь за выгодные заказы.

Принципы подготовки в мастерской и в настоящее время используются, в основном, для подготовки людей творческих профессий: скульпторов, художников, архитекторов, артистов, музыкантов, инженеров. То есть там, где в результате подготовки человек должен уметь нечто сделать.

Исторически сформировалась определенная последовательность фаз и этапов прохождения работ в мастерской. В частности, именно здесь отработывалась такая форма подготовки, как учебный проект. Заказ, который ответственно исполняет мастер, для учеников выступает как учебный. Учебный проект остается в архиве и фиксирует приобретение в инструментальном несессере данного студента, накопление инструментов и техник.

Мастерская построена на принципе практичности, или практической подготовки. *Что подразумевает практическая подготовка?* Ее назначение заключается в освоении студентами способов и инструментов работы, для того чтобы еще до окончания учебного заведения быть способным начать работать. В отличие от подготовки, построенной на принципе трансляции культуры, практическая подготовка не предполагает передачи знаний, оформленных в учебниках, от преподавателя к студенту. Освоение профессиональных способов работы возможно только при попадании в соответствующую деятельность. Студенту необходимо выполнить конкретную работу, совершить ошибку и понять, что он сделал не так.

Мастерские можно организовать как внутри учебного заведения, так и передать их в профессиональные сферы деятельности, в виде практик и стажировок. Основным продуктом работы студента в мастерской должен быть отчет о выполненных работах, совершенных ошибках и полученном опыте в ходе изготовления изделия.

Функции и назначение такой технологии, как мастерская, в системе подготовки: накопить и выделить несущие способы деятельности и соответствующих инструментов на основании наблюдения за работой мастера, участия с ним в совместной деятельности и оформления собственного опыта. Этот опыт должен быть устроен так, чтобы, пройдя мастерскую, ученик получил некую конструкцию, «фундамент профессии», на который он дальше сможет выкладывать собственный новый опыт и то, что он вычитает из книг и никогда на собственном опыте не попробует. Подлинное образование требует способности работать с текстами культуры и систематизированными знаниями (схема 19).

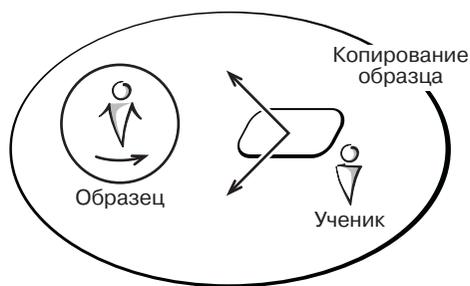


Схема 19

В мастерской самое главное — научиться что-то делать. Привлечение норм культуры может происходить, если у мастера есть не только опыт делания, но также знания и способности, достаточные для того, чтобы обучить неопытного. Содержанием подготовки является освоение способов и инструментов. Знание в данном случае — это то, что «помогает сделать», один из инструментов.

Если учебные работы организованы в схеме мастерской, то стоит задача: изменить людей. Пришли в мастерскую одни люди, а когда они осваивают новые способы деятельности и овладевают соответствующими инструментами, то должны стать другими.

Главное условие подготовки в мастерской — занять позицию ученика. Вообще-то, для человека она является наиболее эффективной жизненной позицией. И тот, кто сумеет ее занять, всегда будет в выигрыше. Позиция учителя (а тем более начальника) куда менее эффективна. Ученик может задавать вопросы, пробовать, накапливать опыт. В отличие от мастера-образца он имеет право ошибаться. В этой позиции удобно, но вряд ли возможно прожить всю жизнь.

Другая позиция в мастерской — это мастер, образец определенного типа мышления и деятельности. Образцом некто может стать тогда, когда его мышление или деятельность начинает копироваться, наследоваться и воспроизводиться другими людьми (учениками). Работа подобного воспроизведения, копирования и составляет содержание педагогической технологии «мастерская». Тот, кто копирует — ученик. Тот, кого сделали объектом копирования — образец, или Учитель. Хочешь научиться чему-либо — найди мастера этого дела, сделай его образцом и копируй! Проживешь рядом с ним семь лет, чему-то и научишься. Ничего лучшего человечество не придумало.

Но как быть, если необходимо научиться какому-то делу, образцы которого недоступны? Например, все мастера умерли. Или это такой вид деятельности, который нельзя скопировать ввиду его секретности и необходимости сокрытия сути дела от врагов и конкурентов. Таковы, например, сферы военной и финансовой деятельности.

Для решения этой проблемы человечество придумало классно-урочную систему обучения.

Опыт ТАУ:

- мастерские управленческой подготовки (мастерская тьюторства, мастерская управления);
- мастерские специальной подготовки (бухгалтерский учет, управление предприятием, медиатехнологии, ТРИС и др.);
- организация курсов и дисциплин (либо их фрагментов) по схеме мастерской.

Классно-урочная система обучения (КУСО)

Назначение и функции. Трансляция новым поколениям систематизированных предметных знаний об устройстве природы и различных сферах деятельности.

Происхождение. Основные принципы разработаны Я.А. Коменским (XVII век).

Ареал допустимых употреблений (где и для чего употребляется). Ознакомление с естественнонаучной картиной мира.

Формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся. Лекционное изложение системы знаний. Закрепление (запоминание) системы знаний в ходе семинарских и практических (лабораторных) работ. Фиксация результата запоминания в форме экзамена или теста.

Метод трансляции содержания. Различные мнемотехники: зубрежка, повторение (мать учения), многократное решение типовых задач, лабораторные работы.

Единицы (кванты) транслируемого содержания. Системы предметных знаний, изложенные в форме «от простого к сложному».

Продукты и результаты на выходе. Эрудиция и широта кругозора. В классно-урочной системе присутствуют все те же итерации процесса изменений человека, но упор делается на нормативное содержание деятельности, а операторно-процедурная часть рассматривается как вторичная и ограниченная.

За счет того, что содержание передается в виде систем знаний, описывающих объекты и способы употребления объектов в деятельности, появляется возможность обойтись без мастера. Появляется фигура преподавателя, который должен излагать учебный материал, а сделать и показать от него уже не требуется. Преподаватели, учебники и методические разработки, которые разъясняют преподавателю, как эффективнее донести содержание учебников до учащихся, позволяют «содержательно эрудировать» большие потоки обучаемых. При этом аспект «делания» становится вторичным, незначительным и постепенно вовсе уходит из практики преподавания (схема 20).

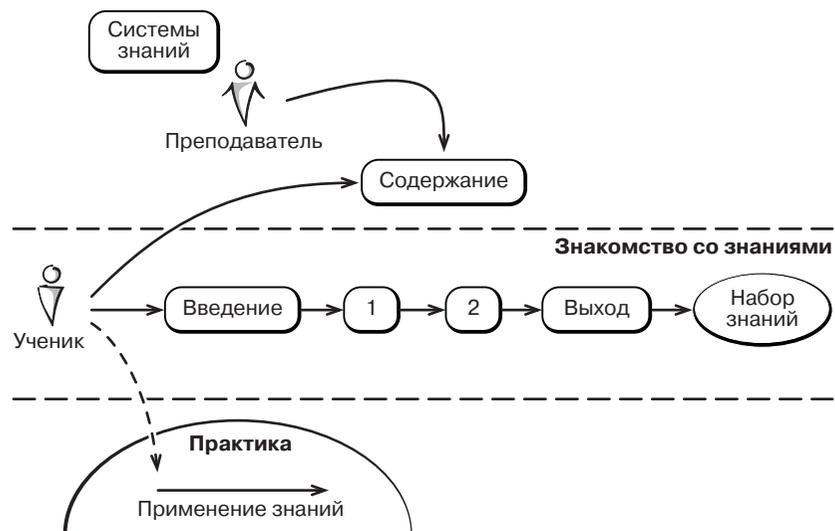


Схема 20

Ян Амос Коменский в 1638 году в поисках метода, «при котором учащие меньше бы учили, учащиеся больше бы учились», один учитель мог бы обслуживать любое число учеников, в школе можно было бы всем ученикам в одно и то же время заниматься одним и тем же, создал знаменитую «Великую дидактику». С момента появления этой книги некоторые специалисты и отсчитывают начало переворота в педагогической науке и школьном деле, благодаря которому сложилась классно-урочная система.

Зачем понадобился этот переворот? В чем Коменский упрекал современную ему систему образования? Какое положение дел он стремился исправить? Вот как он определяет основные причины, мешающие успехам школьного дела:

1. Занятия в школах начинались не раз в год, а тогда, когда ученик приходил в школу. Это вынуждало учителя с каждым заниматься индивидуально, не было возможности давать всем одно и то же задание.
2. Не устанавливалось никаких границ, до которых учащегося необходимо было довести в течение каждого года, месяца, дня.
3. Не были указаны пути, ведущие к намеченной цели.
4. Отсутствовал способ одновременного обучения всех учеников одного и того же класса. А для этого следовало бы всех учеников школы, курс которой рассчитан на N лет, разделить на N групп, занимающихся в разных помещениях, чтобы не мешать друг другу.
5. Искусство и наука едва ли где-нибудь преподавались не в отрывках, а энциклопедически (сегодня сказали бы — системно). Поэтому в глазах учащихся они представляли как бы кучу дров, из которой один подхватывал одно, другой — другое, и ничье образование не было всесторонним.
6. То, что соединено природой, брали не вместе, а отдельно. Например, новичков учили только читать, а письмо откладывали на несколько месяцев... Их заставляли только учиться и никогда — учить, хотя все это должно быть соединено вместе, как при беге способность поднимать и опускать ноги, при разговоре — слушать и отвечать.

Если у вас на примете есть образец той деятельности, которую вы хотите освоить, и он может быть доступен для копирования, то никаких знаний вам не нужно. Педагогика знания в особых ситуациях

складывается как форма воспроизводства и трансляции опыта деятельности — в условиях ухода из жизни или недоступности образцов этой деятельности. Место образца занимают практические советы-предписания, методики, наконец, системы специальных знаний. Должны появиться специалисты по составлению соответствующих предписаний, методик, систем знаний.

Схема учения при этом существенно усложняется (схема 21). Есть место ученика, который хотел бы и готов освоить новую для него деятельность (скопировать образец), но вот незадача — образец либо очень занят, либо засекречен, либо умер. Понимая это огорчительное ограничение, люди стали делать заслуживающие воспроизводства в будущих поколениях образцы мышления и деятельности предметом специального описания. Схватывать их в форме модели, схемы, понятия, то есть превращать деятельность в знание о деятельности.

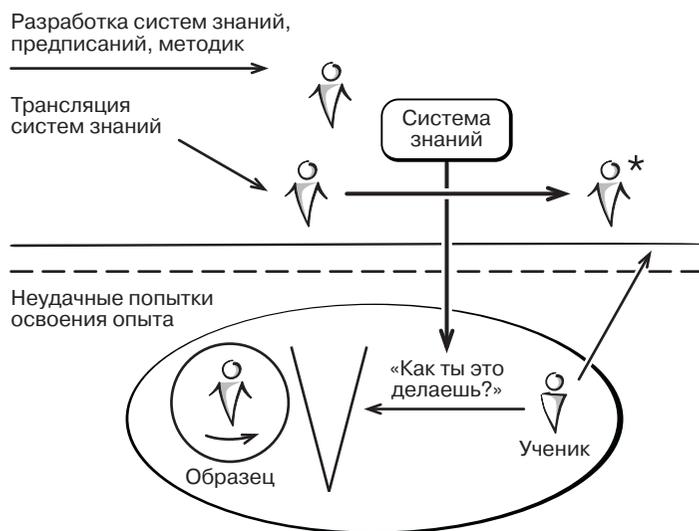


Схема 21

В педагогической практике, или в процессах воспроизводства деятельности, системы знаний складываются поверх трансляции опыта способом копирования образца как своеобразные метафоры. Появ-

ляется рефлексивно-коммуникативная и знаково-знаниевая надстройка над задачей освоения образца.

Ученик может глядеть на образец, но он не может задать образцу вопросы типа: «Как ты это делаешь? Что и в какой последовательности здесь нужно сделать?» Мастер-образец в подобном случае обязан напрячься, перестать делать то, что делает, и заняться совершенно другой работой. Он, вслед за учеником, обязан выскочить в рефлексию, поглядеть на себя и свою работу со стороны и попробовать рассказать ученику, как устроены его мышление и деятельность. Большинство мастеров, конечно же, не станут заниматься подобной «ерундой» и отвечать на отвлекающие от дела вопросы.

Но именно эту необычную и поэтому труднейшую работу должен проделать тот, кто понимает, что отвечать на вопросы ученика все равно когда-нибудь придется. На специальном языке работа описания устройства мышления и деятельности называется методологической рефлексией. Результатом этой работы и оказывается формирование системы знаний о деятельности. То, как работал мастер-образец и как он был устроен, постепенно может исчезнуть из общественной памяти, а вот система знаний о соответствующей деятельности может транслироваться сколь угодно долго.

Современная средняя и высшая школы практически целиком и полностью выстроены по схемам педагогики систематического знания. Передача новым поколениям систем знаний, которые, по сути дела, являются экстрактом достижений всего человечества, — важная, но частная задача. За передачу знаний отвечает позиция преподавателя. Преподаватель не должен и не может быть мастером и образцом того дела, знание о котором он передает. Преподаватель — специалист по передаче знаний. У него должны быть учебник и методика, подготовленные другими специалистами, на основании которых он проводит урок. Ученики не имеют образца для копирования (оставим в стороне случаи, когда сам преподаватель может быть интересной личностью и демонстрировать своеобразные способы мышления и деятельности) и должны запомнить, реконструировать и воспроизвести то, что зафиксировано в учебнике.

Преподаватель — это тот, кто обучает тому, чего сам сделать не умеет и продемонстрировать не может. Проблемы для преподавателя и для ученика: первый, сам того не понимая, может становиться носителем ненужных по жизни («лишних») знаний, а второй вынужден

учиться избавляться от бессмысленной учебной нагрузки — быстрее забывать «учебный материал» после сдачи теста или экзамена. И самое неприятное последствие глубокой эрудированности — выхолащивание содержания знания. Смысл слова «выхолащивание»: вроде бы я про это дело кое-что (или все) знаю, но сделать ничего не могу. Стрельба идет, дыма много, но мишени целы — все вхолостую.

Современные люди с момента своего рождения существуют в мире, насыщенном знаниями, знаками, схемами и предметами мысли. Когда ребенок приходит в первый класс, он уже сформирован телевидением, кино, визуальной окружающей средой и немножко семьей и компанией. Но он еще маленький и не может сказать преподавателям: «Что это вы мне рассказываете? Я лучше вас все это знаю, сто раз уже видел и слышал!» Или другой вариант: «Что это вы мне рассказываете? Мне это никогда в жизни не пригодится! Это давным-давно устарело».

Учебный план в классно-урочной системе — распределение в пространстве и времени квантов системы знаний (уроки и часы занятий по учебному предмету), предуготовленных к последовательной передаче массовой аудитории обучающихся. Преподаватель «дает новый материал» (читает лекцию — лекция и есть чтение, только по латыни). Для закрепления материала нужно провести практические занятия, решить задачи по теме. Затем — тест, зачет, экзамен — проверка усвоения нового материала. В результате система подготовки обеспечивает массовость (ученики) и занятость (преподаватели). У учеников должны остаться ЗУНы: знания, умения, навыки. Что это, по сути дела? Предметные знания, организованные в систему по принципам учебного планирования. Как и где их употребить в деле, в других формах организации деятельности — проблемы ученика. Скорее всего, ЗУНы пополнят «багаж» его эрудиции. В эпоху Интернета и печатного бума ценность такого пополнения весьма сомнительна.

Любая деятельность живет по своим нормам и требует от тех, кто попробует в нее встроиться, многих фрагментов знаний: психологических, социологических, экономических, юридических, инженерных, естественнонаучных и так далее и тому подобное. Выделить их из предметов и собрать для употребления — особое искусство. Его приходится осваивать в каждой ситуации заново, на ошибках, за которые могут наказать и выгнать.

В рамках классно-урочной системы людей «собирают на конвейере», как автомобили массового спроса. Каждый преподаватель, как и рабочий на конвейере, должен прикрепить к человеку «свою деталь» или впечатать в него фрагменты предметных знаний. В этом случае работает принцип: «Необходимо, возможно и легко научить людей — всех, всему, всесторонне. Для этого требуются универсальные: книги, школы, учителя». Сформулировал его Я.А. Коменский в своей работе «Панпедея. Искусство обучения мудрости». Массовая школа от этого принципа не отказалась. Реализовать его невозможно, но для идеологического прикрытия образовательной инфраструктуры от общественной критики за безобразную подготовку людей он вполне достаточен. Это принцип выращивания индивидуума-всезнайки, который лишает педагогику возможности готовить людей к жизни. Отдельный человек-индивидуум есть теоретическая абстракция. И она изначально проблематизировалась многими мыслителями. С позиций практического подхода люди не представляют собой отдельных единиц. Они существуют в группе, в социуме, в системах общественной деятельности. Вне группы и структуры деятельных связей людей вообще не бывает.

Игровая образовательная среда и игровые технологии подготовки

Назначение и функции. Введение участников в будущую деятельность, создаваемую за счет игровой имитации.

Происхождение. Штабные игры (учения) у военных (происхождение уходит в доисторические времена), учебные деловые игры — 30-е годы XX века.

Ареал допустимых употреблений (где и для чего употребляется). Освоение понятий, принципов организации новой деятельности в ходе ее «опытной эксплуатации» (деловые игры) или в результате проектно-аналитических разработок (организационно-деятельностные игры).

Формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся. Групповые (командные) соревнования по выстроенному в жесткой логике проблематизации регламенту. Заимствование ролевых позиций, имеющих норму отправления или формирующихся впервые.

Метод трансляции содержания. Оформление и закрепление в пост-игровой рефлексии заложенных в оргпроект игры организаторами или созданных самими участниками схем, понятий, принципов, решений.

Единицы (кванты) транслируемого содержания. Все, что создает игра в результате коллективной мыследеятельности участников: опыт, способы, операции и процедуры, понятия и схемы, интенции. В том числе систематические знания об устройстве мыследеятельности (на методологических дискуссиях и консультациях).

Продукты и результаты на выходе. В каждом конкретном случае в зависимости от форм организации рефлексии участниками и организаторами.

Игровые педагогические технологии выстроены, как и в педагогике образца, вокруг реальной деятельности, но без образца как такового. Образец мышления и деятельности – мастер-носитель заменен здесь игровой имитацией. Имитация не синоним редукции, подделки или суррогата образца-подлинника. Специально сконструированная имитация может быть намного сложнее всех известных образцов деятельности. И главное, имитация позволяет создать в учебной ситуации такую деятельность, которой не существует в реальности и «попробовать-потрогать» которую можно только в данной игре.

Игровая педагогика не «оснащает знаниями», поскольку знания здесь не передаются преподавателем, но выстраиваются учеником, играющим самостоятельно при помощи игровых технологий. И это не систематические знания, заимствуемые из культурных запасников, это конкретные схемы и семиотические инструменты, необходимые для решения практических задач «здесь и теперь».

Особенность и сила игровой педагогики состоит в том, что она позволяет организаторам и участникам игрового действия самим создавать и затем попадать в «ситуации будущего», осваиваться в них и действовать далее с учетом этого будущего. Нет жестко заданного образца, но демонстрируется множество образцов. Нет истинного знания, и действовать нужно в ситуации конфликта и борьбы многих систем знаний. Именно эти возможности игровой формы позволяют наиболее эффективно готовить-тренировать человека к восприятию неопределенных ситуаций будущего. Игра не готовит к определенной деятельности. Игра дает участникам то, что может быть названо готовностью к любым сюрпризам и поворотам судьбы.

Силу возможностей игровой формы давно поняли военные. Они играют в штабные игры вот уже несколько тысячелетий.

Общее понятие игры

Понятие игры для каждого участника этого невероятно сложного действия должно делать видимым все в ней происходящее. Общее понятие должно обозначать принципы игры и одновременно указывать на различные типы игр. Любое «игровое событие» должно подпадать под общее понятие игры и относиться к определенному типу.

Тот, кто хотел бы углубить свои представления об игре, может прочитать тексты Фридриха Шиллера «Письма об искусстве», Йохана Хейзинги «Homo ludens» («Человек играющий»), Германа Гессе «Игра в бисер», Георгия Петровича Щедровицкого «Общее понятие игры» и множество других. Однако для освоения игры одного только чтения подобных текстов явно недостаточно. По той причине, что все развернутые в них представления и понятия складывались исторически и употреблялись в определенной ситуации для решения определенных задач. А те ситуации, в которые мы с вами попадаем сегодня, не похожи на ситуации, в которых творили Шиллер, Хейзинга, Гессе, Щедровицкий и другие, увлеченные игрой. И поэтому нам нужно вновь и вновь строить понятие – это особенность практического знания, или знания о деятельности. Оно необходимо не для «чистого мышления», но для употребления в деле.

Рабочее (практическое) понятие игры

Игра есть связь как минимум двух (а чаще нескольких) позиций. При этом одна из этих позиций обязательно должна быть связана с мышлением, а другая – с мыследействованием (схема 22).

Игра предполагает наличие игрового поля, на котором она разворачивается. С одной стороны, игровое поле задано организационно-деятельностной схемой, которая принадлежит позиции мыслящего, а с другой – ситуацией игровых взаимодействий. Игровая ситуация может быть обозначена как столкновение противоборствующих позиций, стремящихся достичь своих целей при помощи игры и работающих против этой ориентации.

В игре должен быть «кукловод» и фигуры, или «куклы», которыми он движет на игровом поле. Если отсутствует позиция «кукловода» (организатора со схемой), ради достижения целей которого игровое действие разворачивается, то не может быть никакой игры.

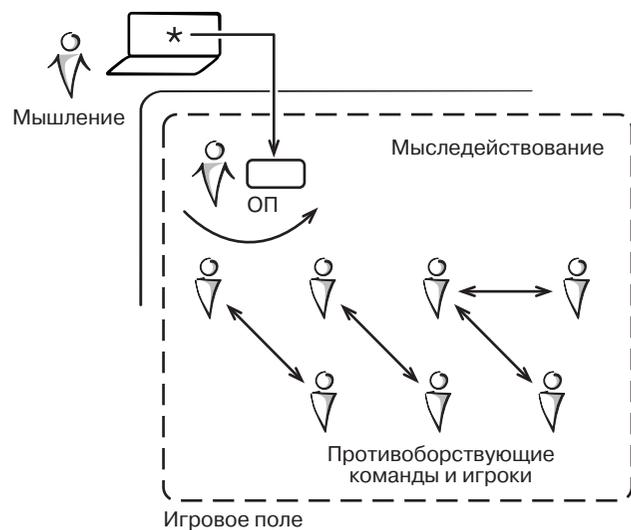


Схема 22

Типы игр

Необходимо различать два типа игр: игры в мыследеятельность и другие игры (деловые, азартные, компьютерные и прочие). Тот, кто осваивает управленческую подготовку и готовится руководить людьми, должен научиться играть в мыследеятельность. Например, азартные игры в отличие от мыследеятельностных построены на том, что там выигрыш или поражение якобы решает случай (от французского *par hazard* – «случайно»). В чем смысл и содержание азартных игр? – «Вот карты пришли...» Хотя к профессионалам всегда приходят именно те карты, которые нужны. Почему люди так страстно любят азартные игры? Возможно потому, что момент противоборства людей там замаскирован как вторичный. Вместо того чтобы обыграть противников, сидящих напротив, «азартные» ожидают, что сделает фортуна и какая к ним карта придет (или незаметно готовят ее приход). Шулеры-профессионалы знают, что на самом деле не его величество Случай помогает выиграть в карты, а противник. Нужно только, чтобы он прозевал момент, когда будет вынут запасной туз. Там же, где есть открытое взаимодействие и противоборство мышления и воли игроков и где вам противодействуют не «лохи», а достойные противники – там игра в мыследеятельность.

Еще один популярный в наше время тип – компьютерная игра. Это игра, в которой разработчики живое противоборство между игроками свернули в алгоритм. Главное здесь – быстро нажимать на клавиши. Ты водишь «куклой» с ненастоящим пистолетом, а на тебя выскакивают «нехорошие парни» с большим количеством разнообразного вооружения. Если они твою «куклу» застрелили, ты можешь вызвать из программы новую жизнь. И тренируйся дальше. И еще раз, и еще раз... Они тебя сто раз убили, но в сто первый ты их все-таки достанешь. Проходишь в следующий уровень... В жизни так не бывает.

Педагогическое содержание игрового действия

Как результаты игры изменяют участников? Как участники игры могут чему-нибудь научиться? Такая возможность появляется у тех, кто, точно следуя технологии, проводит по ходу игры рефлексивный анализ собственных игровых действий. Функцию образца выполняют ситуации поисковых игровых действий. А систему знаний игроки должны выстроить самостоятельно, на данный случай, здесь и теперь. Опыт показывает, что для настырных такое вполне возможно.

Преимственность и совместимость игровой педагогики по отношению к двум другим типам (педагогики образца и систематического знания) требуют от организаторов игры работы во множестве позиций, через которые нужно провести ученика к освоению техник рефлексивного контроля собственных действий (схема 23). Необходимо спроектировать имитационную систему как «образец деятельности из будущего», то есть деятельности, которой еще нет, и представить ее в доступной игрокам форме простых и понятных, но невыполнимых заданий.

Чтобы войти в игру и поиграть, необходимо занять особую позицию. Она очень близка по сути дела к позиции ученика, но требует гораздо больше гибкости и свободы, нежели тщательное воспроизведение демонстрируемых мастером способов работы. Поэтому правильнее назвать ее «заинтересованный».

В игру невозможно ввести насильно. Игровая форма сразу отсекает безразличных и бездельников. Им она не поможет. А заинтересованный, выйдя на игровое поле, получает возможность «пощупать» то, что ни при каких других обстоятельствах ему даже помыслить не удалось бы. Понятно, что большинству играющих в игру «Банки в действии» никогда не удастся стать руководителями банков, но в игре они могут попробовать себя в этой роли. Можно также поиграть в хозяина предприятия, в мэра крупного города, в харизматического лидера.

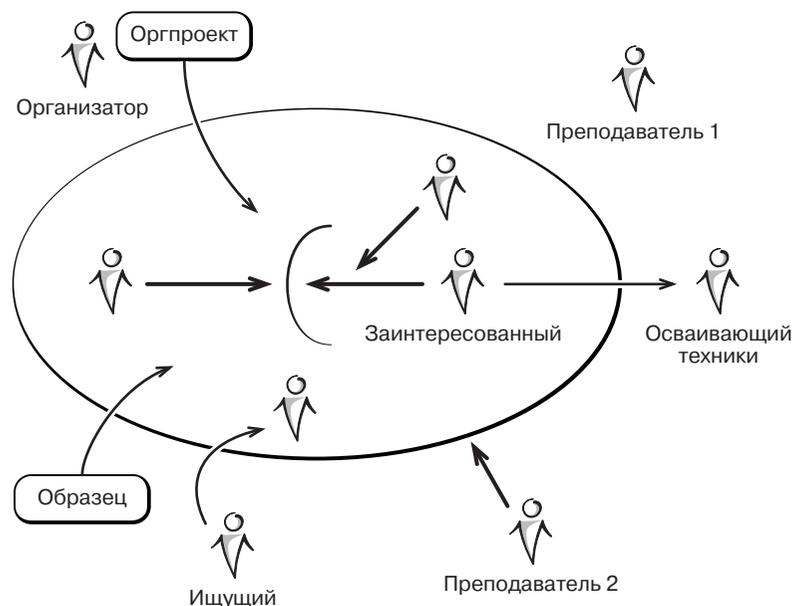


Схема 23

В ходе игры появляется реальная возможность обыграть партнеров и показать им, кто ты такой! Игра дает шанс к самоутверждению и самовыражению. И это увлекает, дает почувствовать себя живым, борющимся человеком.

Включение в игру требует предуготовления. Для этого организаторы имитационной системы должны отработать позицию преподавателя-1. Это работа аналитики, которая проясняет суть проблемы, поставленной в игре. На ней держатся и предыгровая подготовка и внутриигровые консультации.

Столкновения игровых команд между собой и с имитационной системой порождают в игровой коммуникации вопросы, на которые у преподавателя готовых ответов нет. Складывается проблемная ситуация. Подлинники игроки, дилетанты и новички, задают такие вопросы, которые могут поставить в тупик любого. Это и есть самая большая ценность игры (в отличие от нормальной практики организации дела).

Здесь вступает в дело позиция проектировщика, который следит за происходящим в игре и должен понимать, что происходит и как

нужно изменить оргпроект (например, разработать понятия и схемы, которых не хватает игрокам), чтобы выйти из проблемной ситуации. Игра, конечно, может пройти и без изменений в оргпроекте, но тогда будет разыгрываться то, что придумали организаторы. В этом случае игра называется деловой. В деловых играх можно осваивать определенный сложившийся способ деятельности.

Именно позиция проектировщика превращает игру в игру на развитие. Игры, устроенные таким образом, называются организационно-деятельностными. Заложенный в них изначально оргпроект должен быть сломан за счет активных конфликтов и размышлений игроков. Это очень похоже на то, что дети любят проделывать с новыми игрушками. Посмотрят, как она работает, а затем пытаются разобрать и выяснить, как там все внутри устроено. Организатор деловой игры не может позволить игрокам ее сломать. Он настаивает: «Делай, как я сказал!» А те, кто хочет на выходе из игры получить новый, неожиданный результат, обязаны позволять дилетантам ломать свое детище.

Игра как технология нужна там, где требуется сконструировать новый способ работы, создать проект будущей деятельности, разработать программы, планы и другие формы работы с будущим.

При этом первые шаги в игре должны сделать опытные и рассказать, почему они не могут решить задачу, то есть поставить проблему. А новенькие (дилетанты) должны попробовать эту проблему решить. В игре тьютор, мастер, преподаватель и новенький как бы меняются местами: опытный не может что-то сделать, новенький должен попробовать.

В ходе игры в коллективной организованной коммуникации может появиться новое содержание, на базе которого опытный сможет выстроить необходимые операции и процедуры, которые позволят совершить то, что до игры никто не мог сделать (схема 24).

Обмен мнениями между учениками без посредства учителя для классно-урочной системы является исключением или, скорее, дисциплинарным нарушением. Ученики учатся рядом, но не вместе, не сотрудничают друг с другом. В дидактике эта форма называется «фронтальная педагогика». Центрированность на учителе порождает, в частности, феномен инфантильности или детской несамостоятельности. Альтернативой «преподацентричной» педагогики является «игровая педагогика». Работа в игре идет в группах в форме диспутов (в группе 7 ± 2 человека, а игротехник может оставить за собой функцию организатора рефлексии) и групповых имитаций новой деятельности.

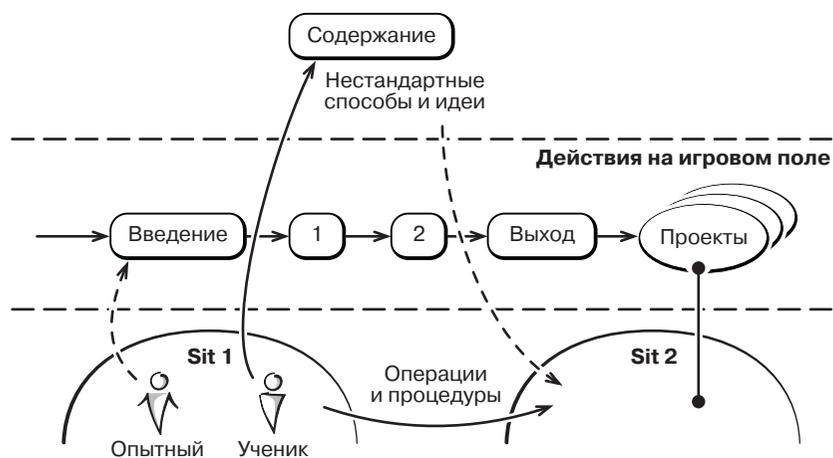


Схема 24

Игровая педагогика – система работ, направленная, прежде всего, на развитие людей и коллективов, которые в нее включены. Технологии и инструменты игровой педагогики могут создавать такие ситуации, которые позволяют организаторам и участникам учебной игры попасть в будущее и действовать сегодня в соответствии с тем, что ожидает их завтра. В этом «виртуальном футуризме» и состоит главное отличие игровой педагогики от других исторических типов педагогических технологий.

Технологии тьюторства и мастерской транслируют в будущее опыт предыдущих поколений (обеспечивая воспроизводство деятельности), а классно-урочная система обучения приобщает учеников к универсуму культуры, накопленной человечеством (делая их эрудитами – «знайками»).

Игровая педагогика не дает возможности совершенствовать специализацию. В этом плане она поверхностна. Она не позволяет выучить и запомнить определенный корпус теоретических знаний и никого не сделает знатоком и эрудитом. Игровая педагогика не может и многого другого, что уже есть в арсенале института образования.

Игровая педагогика пытается взять у других типов педагогик все разумное, транслировать и употребить его. Она пытается учитывать особенности современной аудиовизуальной (семиотической) среды,

которую создал и в которой живет человек. Она дает возможность понять то, что при других обстоятельствах понять невозможно. Игровая педагогика вынуждает ученика-играющего занять активную позицию. В игре он вынужден быть заинтересованным, конкурентным, не должен бояться авторитетов, он должен сообразить, как можно изменить деятельность, которую он решил освоить.

Игровая педагогика может оснастить человека техниками организации коммуникации и понимания в условиях сложных мыслительных работ, требующих коллективных и командных форм. По сопричастности, как вспомогательные инструменты, осваиваются психотехники (управление поведением индивидов), социотехники (управление малой группой), знакотехники (конструктивная работа мысли).

Человек, прошедший игры, способен «раздвоиться» в сознании и анализировать свои действия со стороны. Он может сам себя сделать объектом экспериментов («куклой») на игровом поле. Наблюдая за собой – играющим, он может делать поправки к собственным мыслительным стереотипам и привычкам ситуативного действия.

Постепенно приобретенные в игре техники становятся частью натуры, и человек превращается в искусственно-технического, то есть постоянно делающего себя, совершенствующего себя под решение определенных задач. Ему уже не нужно наблюдать за образцами. Он приобрел механизм развития и может строить себя произвольно.

Конструктор «Великой дидактики» Я.А. Коменский оставил нам несколько принципиальных соображений и об игровой педагогике. Приведем тезис из его книги «Панпедия. Искусство обучения мудрости»:

«Основой успеха всякой школы будет метод обучения: во всем практический, во всем увлекательный и такой, чтобы благодаря ему школа стала поистине игрой, прекрасной прелюдией ко всей жизни.

Это получится, если все нужные в жизни занятия мы приведем в доступную ученикам форму – не только ради лучшего усвоения, но и ради увлекательности, – сочетая их с предметами, которым детский возраст не может не радоваться. Тогда выйдя из школы и столкнувшись с жизнью, они убедятся, что не видят ничего совершенно нового, а должны справиться лишь с приятной задачей применения своих знаний к серьезным делам.

С этой целью будет хорошо устроить все так, чтобы всякая школа была:

- 1) маленьким домом, где упражняются в правильном образе жизни;
- 2) маленьким государством, будучи разделена на декурии, подобные гражданским трибам, имея своих консулов, преторов, сенат, суды, все в наилучшем порядке;
- 3) маленькой церковью, будучи полна славословий Богу и благочестивых занятий.

Одним словом, она должна быть маленьким раем, полным наслаждений, приятных прогулок, зрелищ, бесед, иногда возникающих без подготовки, произвольно, а иногда — на заранее предложенные для обдумывания темы. Также должны даваться ответы на вопросы и писаться письма.

Наконец, там будут театральные постановки, способствующие развитию свободной речи. Такая школа заслужит в похвалу старое изречение: *настоящая школа — игра**.

Широко бытует представление, что работа — это нечто серьезное, ответственное, а вот игра — это шалости для детишек. Мы утверждаем, что на деле все происходит как раз наоборот. Поясним подробнее.

Как устроена работа? Должно быть рабочее место, перечень функциональных обязанностей и должностная инструкция, которую будет исполнять тот, кто претендует на то, чтобы данное место занять. Исполнение требует, как минимум, специальной подготовки. Однако к большинству работ в современном мире не нужно специально готовиться. Их можно освоить непосредственно на рабочих местах.

Как устроена игра? По своему устройству эта форма организации в четыре раза сложнее, чем работа. Следовательно, намного серьезнее.

Рассмотрим принципы игрового устройства на примере организационно-деятельностной игры.

Первый принцип. Игра — это имитация работы. Это означает, что в игре главной задачей является не получение строго нормированного продукта, но отработка методов и инструментов его получения. Игра — это серия попыток, которые могут завершиться получением продукта, а могут такого продукта не иметь. В любом случае игра позволяет получить нечто более важное и значимое, чем продукт — освоить способ изготовления и понять его принципиальное устройство. И даже поэкспериментировать со способом, но для этого имитация должна быть устроена особым образом.

* Коменский Я.А. Панпедея. Искусство обучения мудрости.— М., 2003.— С.64.

В рамках игровой имитации работ выстраивается как минимум четыре процесса. В основе лежит процесс производства, но производства игрового. По сути дела, производство — это определенная нормированная последовательность действий и работ. Нужно получить (поставить) задачу, выполнить ее, доложить о выполнении. Если участники игры не выполняют игровые задания, то производства нет.

Второй процесс — рабочий. Он организуется поверх игрового производства и оформляется как получение множества игровых продуктов. Рабочий процесс тем и характерен, что в его рамках должен быть получен продукт. Производство же, напротив, может осуществляться и без получения продукта. Известный пример: посеяли помидоры, вырастили, а собрать не смогли — бензина нет. И помидорное поле заново перепахали. Есть даже такое понятие «фиктивно-демонстративный продукт» — процесс производства организован, а продукта подлинного нет. Если намеченный продукт получен, то можно сказать, что рабочий процесс был организован.

Обратите внимание, игровые продукты — это такие продукты, с употреблением которых нужно еще специально и долго разбираться. Они получены в необычном режиме и требуют понимания возможностей их доработки и употребления.

Третий процесс — собственно игра. Это борьба играющих людей. В рамках производства этого нет и быть не может. Борьба начинается тогда, когда на игровое поле выходит каждая игровая группа со своим продуктом, а все остальные группы (игроки) смотрят и решают, у кого получилось лучше.

Четвертый процесс — рефлексия, смена позиции и способа действия игроками. Игровые процессы позволяют участникам выяснить и столкнуть свои позиции, а рефлексивный анализ дает возможность попробовать получить искомый продукт другим способом. Это то, чего нельзя допустить в производстве.

Противопоставляя игру работе, мы можем зафиксировать: работа — весьма примитивное, простое занятие. К любой работе человека можно приспособить.

Интеллектуальные мыслительные игры не предполагают открытого противоборства людей. Здесь борьба происходит в чистой мысли, на листе бумаги или на доске. Игрок решает: вот если я сделаю так, то противник может ответить вот так. Следовательно, буду действовать иначе, чтобы у него ответных ходов не нашлось. По этой схеме

работают штабные аналитики, прикидывая: если мы пошлем войска туда, тогда они — обычно у них так принято — ударят отсюда...

В деловых играх не должно быть мышления. Такая игра представляет собой схему, которая описывает нормально функционирующую (иногда с многовековой историей) деятельность. Эту схему нужно быстро и эффективно освоить новичкам, чтобы затем суметь понять и воспроизвести соответствующую деятельность. Сложную мыслительную работу здесь проделывают только организаторы, когда готовят игру и пытаются схематизировать деятельность.

Организационно-деятельностная игра (ОДИ) строится на заданиях, известного решения которых нет. Начиная ее, организаторы всегда рискуют, поскольку ставят перед коллективом задачу, не зная решения. В такой игре на всех ее этапах обязательно присутствует мыслительная имитационная работа, которая предшествует игре (когда придумывается и разрабатывается организационный проект). Она непременно сопровождает игру: произошел рабочий такт игры — игротехники обязательно должны собраться (это называется организационной рефлексией) и проанализировать, что произошло. Они движут игру по принципу путеукладчика. Доехали до определенного места, уложили рельсовую секцию впереди локомотива и продвинулись по ней. Остановились, проанализировали ситуацию и решают, куда будут двигаться дальше.

Организаторы могут изменить схему оргпроекта, заложенную в игру, поскольку то, что произошло по ходу игры, возможно, разрушило их исходную схему. Когда игра закончится, они обязательно должны провести анализ всего, что в игре произошло, и во второй раз, как правило, они уже в эту игру не играют. А если и играют, то по-новому, с учетом полученного опыта.

Итак, деловые игры имитируют то, что уже есть. В их ядре лежит модель, описывающая нечто уже существующее. И участники могут с этим ознакомиться и освоить. Задача ОДИ — научить размышлять. В их ядро закладываются макеты-имитаторы для того, чтобы на них «пощупать будущее» и спроектировать принципиально новое устройство деятельности.

Принципы устройства ОДИ

ОДИ — метод постановки и решения проблем. В оргдеятельностную игру закладывается поле противоречий, коллизий, конфликтов,

на котором необходимо сконструировать новую систему деятельности. Это и должно стать результатом. ОДИ всегда начинается со складывания проблемной, неопределенной ситуации, где есть много действующих лиц, много персонажей с собственным пониманием темы игры, много противников. И весь ход игры есть попытка получить представление о том, как нужно выстраивать работы в данной ситуации.

ОДИ — метод организации коллективной мыследеятельности для решения проблем. Игроки, организовавшись в отдельные группы, несут на себе аспекты проблемной ситуации, которая должна быть решена. Организовать работу нужно за счет этого, единственного, ресурса. Из участников игры организаторы обязаны составить механизм с системой управления, в которой четко различены позиции основного руководителя, руководителей функциональных направлений и исполнительская машина. Каждая из рабочих групп должна получить определенную тему для размышлений и в течение игры совершить несколько тактов в понимающей работе.

Важнейшее техническое требование на проведение оргдеятельностной игры — тема для коллективной проработки, или техническое задание на мыслительную работу (строительство корпуса понятий по теме).

ОДИ — цепь игровых столкновений и противоборств людей. Вызывает интерес понятие игры, принадлежащее Ф. Шиллеру: «Игра есть подлинно человеческое занятие, и только тот, кто играет, может быть назван человеком». Игровая форма организации жизнедеятельности — тонкий и неопределенный момент, который, конечно же, конституирует любую игру, в том числе и оргдеятельностную. Игра предполагает освобождение от обстоятельств места, например от должности (директор, инженер и т.п.) и от освоенной предметной области. Для того чтобы начать играть, архитектор, филолог, педагог, военный — любой должен стать «человеком играющим». А дальше в игре начинается то, что греки называли агон, или борьба — подлинное состояние играющих людей. Борьба может разворачиваться в разных формах. Один был директором, другой — подчиненным. Но вот они освободились и встретились в игре.

Первая форма противоборства — «война», когда игроки просто друг друга уничтожают, потому что одному противно наличие другого — такого же освободившегося.

Иная форма – поиск такой действительности и таких средств, в которых возможно мирное сосуществование и выход к решению проблемы.

Великий смысл игровой формы состоит в том, что даже если что-то из нее выбросить, то все равно будет получен тот или иной результат. Именно поэтому игровая форма наилучшим образом подходит для организации процессов учения.

Георгий Петрович Шедровицкий говорил, что игра – это такая форма, которую взрослые придумали для того, чтобы чему-то обучать детей.

Игровая среда и игровые рамки

Игровая педагогика выстраивается в игровой среде, создаваемой усилиями специальных служб образовательного учреждения. Ее можно представить как некое «поле», или соответствующую «рамку», в которой все происходящее на поле рассматривается как игровые события и действия. Для того чтобы стать сопричастным игровой педагогике, нужно сделать себя фигурой на игровом поле. В шахматах это доска, в футболе – газон, в компьютере – экран (рабочий стол). На игровом поле должно быть место для «куклы», или имитационной системы, которой мы приписываем определенный способ мышления и деятельности, предлагаемый для освоения в ходе игры.

В основании игрового поля (схема 25) лежит зона Play, или зона свободной игры, где правила отсутствуют, игроки движутся порой не понимая, что происходит, игровые столкновения могут перерастать в коммунальные конфликты. В этой зоне лежат игры детей и взрослых, которые проходят по «естественным законам играния». Здесь работают принципы открытой борьбы и «неспортивной» конкуренции.

Уровнем выше (по аналогии с компьютерными играми) лежит зона Game. Это игра по правилам, пример – спортивные игры. И другие типы игр, для которых существуют писанные правила или общепринятые традиции. Игровое действие происходит на арене с участием не менее трех команд. Встреча двух команд между собой – частный случай. Присутствие третьей и более команд подразумевается. Обязательно наличие нескольких групп зрителей-болельщиков, делающих ставки на победу той или иной команды.

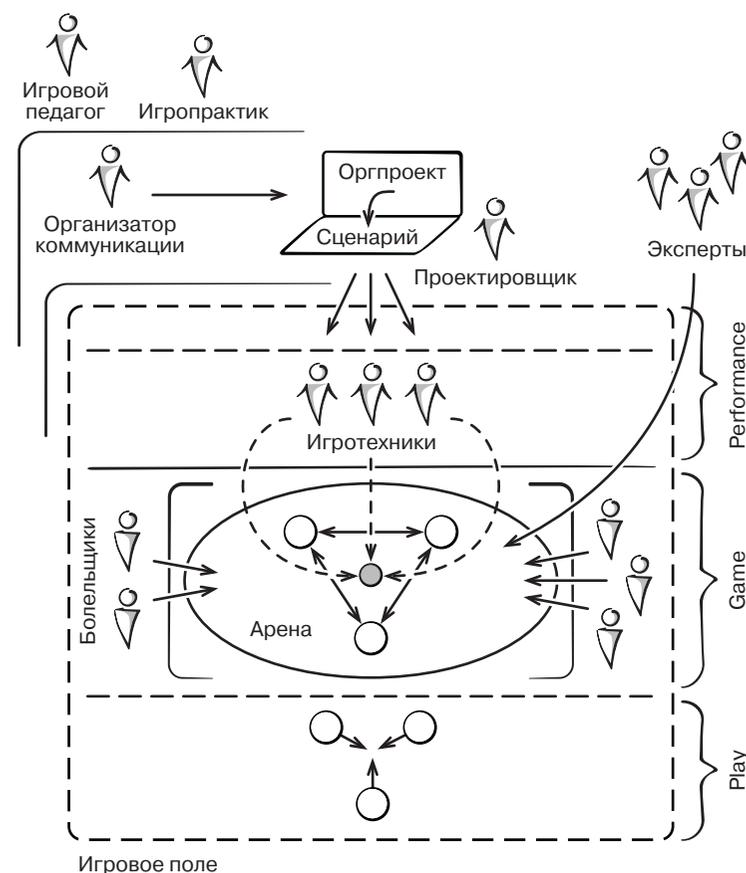


Схема 25

Следующий, третий уровень – Performance. В этой зоне уже почти не играют свободно. Здесь разыгрывают хорошо отрепетированные роли, по принципам театрального зрелища. Все происходит по решению и указанию игропрактика (сценариста и режиссера).

Мегамашина проектирования и организации игры

Над игровым полем властвует позиция организатора игры, или *игропрактика*. Он продумывает и строит ситуации, делающие воз-

возможным учение в игровых формах. Игра используется им как техническое устройство (метод и инструмент) передачи принципов и понятий.

Для управления игрой игропрактику нужен *организатор коммуникации* на игровом поле, или руководитель игрового действия. А организатору коммуникации необходимо получить от игропрактика организационный проект, который задает цели и задачи игровой деятельности. У оргпроекта игры две ипостаси. Одна из них находится вне игрового поля. Это собственно работа *проектировщика*, который имитирует в мысли должное движение коллектива в игре и закладывает его в игровой макет. Проектировщики, разрабатывая оргпроект, рисуют на доске, кого из участников и куда они поставят на игровом поле, кого с кем столкнут на противоречиях в высказывании и действии.

Процесс перевода участников из одного состояния в другое

Первое, с чего должен начинать свою работу проектировщик игры, – это процесс движения размышлений игрового коллектива, у которого есть исходное состояние, и есть конечное состояние, в которое игра должна этот коллектив перевести. Собственно, задача игры и состоит в том, чтобы перевести коллектив в такое состояние, где он окажется способным решить проблему, поставленную игрой.

Вся организация игры как бы «размазана» по процессу. И поэтому исходное и конечное состояния, принципиально разные, требуют для проработки сразу нескольких схем: «разборки» темы игры по группам – позициям; начального состояния коллектива; фаз и этапов, по которым коллектив к конечному состоянию должен прийти. А конечное состояние можно намечать только пунктиром, поскольку в игре никогда не бывает так, чтобы что задумали, то и получили. Почему? Да потому что люди, которых организаторы собрали в игру и с которыми они хотят поиграть, имеют свои цели и интересы, и они действуют. Рассчитывать на то, что игроки – это роботы и все сделают так, как хотят организаторы, не имеет смысла.

Главная задача управляющего игрой организатора коммуникации – видеть целое игры как процесс. Если он целого не видит и вынужден хвататься за детали, он рискует потерять контроль и всем проиграть.

В игре, благодаря сложной организации игрового пространства (поле и рамки), множеству действующих позиций-команд, логике ее разворачивания, организаторы и участники могут одновременно и параллельно двигаться в разных процессах, достигать множество целей и решать множество задач. Прежде всего это задача проведения коллективной аналитики по теме и разработки проектов по решению проблем – задача оснащения работ аналитики и проектирования корпусом всех необходимых понятий. Поскольку все участники имеют разный уровень подготовки и разную заинтересованность в решении проблемы, то встает задача стратификации коллектива и наиболее эффективной организации рабочих групп. Необходимо с самого начала увидеть, кто справляется с игровой ролью, а кто нет, и переставить людей.

Процессы в игре – это след «мегамашины» игровой организации. В результате работы и движения игровой машины из людей остается след-процесс.

Какое устройство игровой машины? В ней следует различать структуру мест и структуру функций. Что такое структура мест в игре? Есть коллектив, разбитый на группы-команды, который проходит через несколько видов работ; есть система управления игрой; есть экспертная группа, которая должна «насыщать» содержанием и понятийно обеспечивать игру.

Фигуры экспертов нужны для того, чтобы в каждый момент дискуссии можно было понимать, что происходит на игровом поле, а не бежать без толку вперед! Сначала разобраться с тем, к чему игроки пришли, разобраться нужно так, чтобы все это поняли и приняли. После этого можно двигаться вперед в аналитике и проектировании.

Управление игрой

Система управления должна понимать, как и с помощью каких средств она будет переводить коллектив из одного состояния в другое, а эксперты – где совершить свое точечное действие и вмешаться в ход событий.

У игры должен быть четко прописанный регламент: корпус документов, обозначающий устройство игрового поля (в армейском понятии – расстановка войск). А также документ, точно обозначающий устройство системы управления игрой. Этот последний должен быть

засекречен. В системе управления каждый обязан знать, что он должен делать, но этого не должны знать управляемые.

Оргпроект должен быть дополнен сценарием основных игровых действий. В сценарии мыслительные конструкции оргпроекта «заполняются людьми», которые и сделают игру. Люди обычно не хотят делать то, что предписывают им разные оргпроекты. И они должны иметь право свободно двигаться в игре в соответствии со своими целями и интересами. Эти разнонаправленные движения формируют особые игровые процессы, лежащие вне контроля организатора. Но понимать и учитывать их он обязан.

Техническая организация игры

Для реализации сценария игропрактику и организатору коммуникации нужна команда игротехников, которые выполняют функцию «двигателя» игрового механизма. Они организуют тематический анализ по направлениям работ, консультируют игровые группы и обязаны решить задачу группы, если она этого самостоятельно сделать не готова.

Суть и ядро игры – конфликт – организованное столкновение игровых групп-позиций, персонифицированных их лидерами. Если таких позиций всего две, то столкновение может перерасти в коммуналную дразгу. Для страховки от подобного разворота событий придумана позиция модератора. Его задача – снять межличностные напряжения.

А вот у организатора коммуникации другая задача. Он должен максимально обострить конфликт, но при этом сделать его содержательным. Это значит, что сталкиваться должны не люди, но высказанные ими позиции. Суть столкновения должна быть обозначена и вынесена на арену. Для этого необходимы те, кто первыми выйдут на игровое поле и развернут игровые действия. Это команда игротехников, которая на первой стадии игры выполняет функции «протезов» организатора и инструментов организационной схемы. Они должны стать частью этой схемы.

Что должен обеспечить игротехник на фазе запуска? Ведомая им группа должна разобраться в теме, решить конкретную задачу и сделать доклад на пленуме. А это значит, что в группе нужно организовать рабочий процесс, не вмешиваясь в содержание обсуждения.

На общем заседании, где выступают группы, все видят: кто работает, а кто нет. Это и есть своеобразный экран, который дает возможность увидеть мыследеятельность. К концу игры каждый игротехник должен спокойно читать мысли другого участника игры. Чувствовать, что он сейчас скажет, что он сделает, и по глазам все необходимое видеть. И это не экстрасенсорный эффект. Это результат складывания единого смыслового поля в ходе коллективных игровых работ.

На первом этапе – запуска игры – команда игротехников должна обеспечить складывание критической массы людей, заинтересованных в том, чтобы игра состоялась. Если критической массы нет, тогда коллектив начинает играть в «свою» игру. Некоторым это нравится, но не организаторам! Организаторы должны обеспечить при запуске осмысленность действий и продуктов, добиться того, чтобы все участники понимали, зачем они эту работу делают. Запуск игры связан с тем, что называется организацией игрового производства. Это когда люди приняли цели, понимают, что нужно делать, делают это осмысленно и шаг за шагом начинают размышлять, дискутировать и рисовать схемы.

На второй фазе игры игротехник должен заставить группу сделать работу продуктивной. Он должен владеть способностью нарисовать и «подсунуть» схему, которую игроки возьмут как свою, и рядом других техник, обсуждать которые нужно отдельно. В этот момент происходит то, что называется «разворачивание темы», причем это бывает только в том случае, если участники настроены работать и учиться. Когда собираются профессионалы высокого класса, то такое может случиться и без проблематизации. А если нет такой ситуации, то нужно проделать работу проблематизации и поставить проблему. Если это удастся, то пойдет продуктивная работа. Останавливать «игровое производство» нужно именно в тот момент, когда начинает идти поток продуктов.

Начинается сборка и оформление продуктов и результатов игры. Игротехник в этой фазе уже не держатель игровой формы. Он теперь полноправный член коллектива разработчиков. Его функция – следить за тем, как организована работа по теме. Для того чтобы выделить содержание из прошедшего игрового действия, нужно понять, где и как подобного рода работа может быть употреблена дальше. Чтобы выйти из игры, нужно обязательно остановить развертывание темы. Для этого требуются сборочные схемы, фиксирующие результаты коллективной работы в игре.

Следующая важная задача – психологическая поддержка игроков на выходе из игры. Дело в том, что люди, попавшие «внутрь» и прошедшие игру, часто не понимают, что с ними произошло. И когда они возвращаются на свое рабочее место, то для окружающих могут выглядеть идиотами. Ясное дело – они ведь побывали в другом мире. Взяв на себя с самого начала ответственность за участников игры, игротехники обязаны по ходу работ «отсеивать» неспособных и обеспечивать всем остальным надежный и практичный выход из игры.

Функции игровых технологий в сфере подготовки

Игровые технологии – это:

- метод и форма организации подготовки людей к будущему; в игре осваивается и практикуется аналитика и основы проектирования, сопровождаемые исследованиями;
- метод и форма воспитания способности к командным работам – к коллективной мыследеятельности и групповой конкурентной борьбе;
- единственная форма, которая позволяет научиться строить знания за счет освоения схематизации и понятийной работы.

Опыт ТАУ:

- разработка и эксплуатация пакета имитационных игр (Stock Explosion, BankExec, «Корпорация плюс», «Управление общественными финансами» и др.);
- ролевые и деловые игры в рамках учебных курсов (иностраные языки, русский язык и др.);
- проектно-аналитические сессии по технологии ОДИ (курс «Начальная /общая/ управленческая подготовка», проекты управленческой переподготовки и др.).

Дистантные (интернет-) технологии

Назначение и функции. Ознакомление с систематизированным знанием не в лекционной форме, но через терминал (экран) с использованием всех возможностей Интернета и предыдущих поколений педагогических технологий.

Происхождение. Дистантные технологии подготовки – одно из коммерческих употреблений, позволяющее осваивать транслируемое пре-

дыдущими типами технологий содержание на расстоянии с использованием возможностей Интернета и других сетей.

Ареал допустимых употреблений. Употребляются в рамках непрерывной подготовки для ознакомления с новинками технологий, ситуациями деятельности, системами знаний. Позволяют осваивать способы деятельности, ограниченные возможностями Интернета и другими технологическими рамками.

Формы организации взаимодействия обучающихся и учащихся. Общение и коммуникация организуются при посредничестве экранных форм: постановка заданий организаторами, проработка материала учениками и оценка выполненных заданий происходят при помощи интернет-технологий обмена информацией.

Метод трансляции содержания. По сути это те же мнемотехники, что и в рамках классно-урочной системы.

Единицы (кванты) транслируемого содержания. «Упакованные» организаторами дистантной подготовки плюс то, что может быть получено в коммуникации через форум для участников подготовки.

Продукты и результаты на выходе. То, что заложено организаторами подготовки (широкий диапазон).

В дистантной форме обучения общение ученика с организаторами подготовки технологии происходит через экран. Это становится возможным за счет появления технических средств (не обсуждаем их диапазон, поскольку в этой инновационной сфере каждый день появляется что-то новенькое) и терминалов, через которые можно к экрану подключиться. К одному терминалу подключается опытный и ставит задачу, а через другой терминал на решение этой задачи выходит новенький.

Дистантная форма подготовки невозможна без применения средств и инструментов всех предыдущих поколений педагогических технологий. В дистантной технологии ученику обязательно нужен тьютор, который научит его работать с экраном. Задачи новенькому должен ставить опытный, а решать эти задачи новенький должен, обращаясь к системам знаний через экран.

Игровой момент заключается в том, что новенький как бы предоставлен самому себе, и процесс решения задачи никем не контролируется, порядок правильных действий никем не задан. При этом обязательно должна быть обеспечена возможность для обмена опытом между новенькими (схема 26).

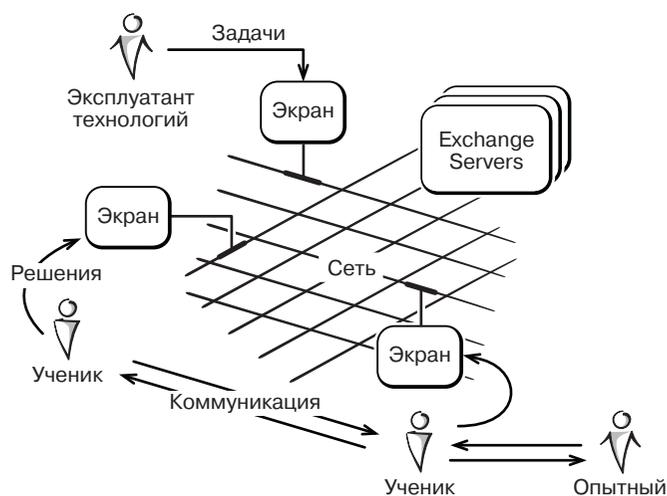


Схема 26

Большая часть учебного процесса в традиционных учебных заведениях организована в форме лекций (классно-урочная система обучения), построена на принципе трансляции систем знаний и вполне эффективна для решения задач массового обучения, а также в ситуации, когда преподаватель является единственным носителем знаний. Современная ситуация в сфере образования характеризуется тем, что системы знаний из эзотерических и тайных становятся общедоступными: теперь любой пользователь может самостоятельно получить доступ к хранилищам знания (библиотеки, лекции лучших профессоров, случаи из практики ведущих специалистов...) через Интернет, минуя преподавателя. Необходимости транслировать знания в лекционной форме больше не существует. А для того чтобы понять прочитанное и задать вопросы опытному (в том числе преподавателю), есть множество возможностей интерактивного взаимодействия, опять-таки через сетевые инструменты.

Учебный процесс, организованный в дистантных формах, устроен следующим образом: лекции, тексты из учебников и другой материал осваиваются учащимися самостоятельно. Тьютор (преподаватель) ставит конкретным студентам конкретные практические задачи, для решения которых необходимо применять усвоенные дистантно знания. На открытом форуме можно обсуждать все возникающие вопросы.

Дистантные технологии обучения-учения стали возможны благодаря развитию Интернета, хотя попытки применять подобные технологии имеют длинную историю (заочное обучение, обучение по переписке и пр.).

В настоящее время нет необходимости держать студентов в аудиториях для изучения материала. Преподаватель должен разместить специально подготовленный материал в Сети для проработки его студентами, а затем ответить на их вопросы. При этом студенты получают возможность работать с разными преподавателями и специалистами в одно и то же время, а также параллельно заниматься собственной профессиональной деятельностью, что крайне важно для практической подготовки.

Дистантные технологии подготовки представляют собой концентрированное сочетание передачи систем предметных знаний, интерактивного тестирования, тьюторских технологий, работ в мастерской в условиях замены мастера, учителя, преподавателя экранным изображением. Отсутствие непосредственной коммуникации требует от ученика-«дистантника» освоения техник работы со схемами, методическими текстами и интенсивной самостоятельной работы понимания. Отсюда проистекает важнейшее достоинство дистантных технологий с педагогической точки зрения: они неминуемо требуют от своих пользователей занятия позиции «ученик» и наиболее эффективно (незаметно) выводят в эту позицию. «Дистантник» должен научиться автономно выстраивать собственную деятельность учения.

Очевидно, что многие виды деятельности не могут быть освоены дистантно. Они требуют демонстрации «живого» образца (вождение автомобиля, медицина, юриспруденция и т.п.). Хорошо осваиваются с помощью дистантных технологий гуманитарные практики, требующие текстового и схематического оснащения с возможностью индивидуального практикования (история, философия, журналистика, связи с общественностью, аналитика, компьютерное программирование, управленческая подготовка и т.п.).

Дистантные технологии, в силу своей глобальной доступности через Интернет, неминуемо ведут к стандартизации подготовки. Что порождает и будет порождать в ближайшем будущем множество социально-политических проблем в разных этнических, культурных и религиозных регионах мира. Соединение новых технических возможностей с весьма определенным содержанием, которое они создают

и транслируют, будет делать все более острой проблему монопольного владения (распространения) единообразным содержанием подготовки, гомогенизирующим человеческое общество. По мере роста контингента «дистантников» неминуемо возникнут вопросы обеспечения высокого уровня учебной мотивации, понимания и стимулирования собственной учебной деятельности (учения), поскольку способность выхода в позицию «ученик» не является тотально распространенной.

Дистантные технологии подготовки обеспечивают переход:

- от обучения как организованного запоминания к учению как процессу интеллектуального развития и практического использования интеллектуальных инструментов;
- от ассоциативной, статической модели накапливаемых знаний к рабочему набору (несессеру) структурированных инструментов, операций и процедур мышления и деятельности;
- от ориентации на усредненного ученика к дифференцированным и индивидуализированным программам обучения;
- от внешней дисциплинарной рамки обучения к внутренней субъективно-волевой регуляции.

Дистантные технологии снимают с организаторов подготовки тягелую необходимость экспертной оценки уровня достижений учеников. Контроль усвоения и организация самоконтроля могут проводиться при помощи тестов – самой гуманной формы контроля.

В истории педагогической мысли предпосылки этой системы заложены в трудах Коменского, Песталоцци и Дистервега. Как основной фактор успешного обучения они рассматривали собственную учебную активность обучаемого. Например, Дистервег развернуто обосновал, почему развитие и образование не могут быть переданы человеку или привнесены извне каким-либо способом. Этого можно достичь только собственным трудом, собственным напряжением, собственными усилиями.

Философской основой дистантных технологий подготовки стали идеи лично-центрированного образования американского философа Дж. Дьюи. В отличие от господствовавших в то время (да во многом и сейчас) теорий о главенствующей роли учителя, содержания и классно-урочной формы обучения, в центр своей педагогической системы Дьюи поместил ученика, совершив поворот педагогической мысли в сторону рассмотрения учебной деятельности и главного

субъекта образовательного процесса – ученика. При этом подходе приоритетное значение приобрели самообразование и самоконтроль, а также разработка таких учебных средств, которые помогают индивидуальной организации образовательного процесса. Понятно, что для овладения одним и тем же учебным материалом разным учащимся, в зависимости от уровня подготовки и интеллектуальных способностей, требуется разное время. Однако традиционно организованный учебный процесс игнорирует эту реальность и требует, чтобы все учащиеся выучили материал к заданному сроку. Такие требования могут выполнить только единицы. Дистантные технологии позволяют так организовать учебный процесс, чтобы ученики получили достаточное для каждого время, необходимое для освоения требуемого материала.

Фазы разработки дистантной технологии подготовки:

1. Формулирование целей обучения.
2. Разработка содержания подготовки (какая деятельность должна быть освоена).
3. Разработка тестов для проверки усвоения учебного материала.
4. Дифференциация и индивидуализация учащихся на основе имеющихся (до начала работы) данных.
5. Распределение времени обучения и времени для самостоятельной работы.
6. Разработка учебных материалов (на основе модульного принципа).
7. Разработка заданий для самоконтроля и контроля по всем модулям.
8. Организация самостоятельной работы учеников, в процессе которой организаторы и тьюторы сотрудничают с учениками для разрешения учебных затруднений.
9. Заключительное тестирование.

Опыт ТАУ включает разработку:

- учебных курсов для дистантного освоения;
- учебно-методических материалов, обеспечивающих дистантные технологии (электронные учебники, задания для самостоятельной работы, темы и вопросы для дискуссий, тесты и пр.);
- системы обеспечения и поддержки дистантного обучения (тесто-тренинговая система).

2. Учебный план

Учебный план (УП) инновационного вуза предназначен для удержания и оперативного регулирования общей (целостной) картины бюджета учебного времени с соразмерным распределением его для всех необходимых действий и работ. Порядок этих действий, их последовательность, взаимное соотношение и деление на фазы и этапы не могут определяться на основании объемов часов исторически сложившихся предметов исходя из сопоставления культурной значимости предметов самих по себе, и не могут определяться исходя из удобства осуществления надзорно-контрольных функций административными инстанциями.

Учебный план не вменяется извне, а конструируется системой управления инновационного вуза с целью организации самостоятельного движения молодого человека, порывающего с юностью и вступающего в ответственную жизнь. Учебный план выстраивается в зависимости от ступеней формирования воли и сознания человека, сознательно занимающего позицию «ученик». Таких ступеней в нынешней культурно-исторической ситуации России неизбежно должно быть четыре. Это продиктовано характеристиками человеческого материала, поступающего в вуз с предшествующих ступеней образования, вызовами жизни, предстоящей выпускнику вуза, и задачами самого высшего образования.

Современная школа массово поставляет в вузы людей без воли (или с подавленной волей, выплескивающейся в асоциальные поступки), но с предельно «зашлакованным» сознанием. Многовековые сведения, накопленные внутри непрерывно расширяющихся предметов, запоминание которых составляет содержание учебного плана средней школы, школьникам в предстоящей жизни не понадобятся, а функциональной грамотности, или, как сейчас модно говорить, компетенций (т.е. употребимых в жизни и деятельности интеллектуальных способов и инструментов деятельности), средняя школа не дает.

Задачами первой ступени УП инновационного вуза являются (схема 27):

- *формирование функциональной грамотности* (восполнение того, что должна была дать школа, но не дала);
- *стратификация* всех поступивших в вуз студентов не по случайно избранным ими в 16–17 лет специальностям, а по пред-

стоящим в жизни социальным позициям (управленец, профессионал, специалист) с предоставлением свободы выбора специальности в последующем движении внутри учебного плана и оснащением для необременительной смены специальности. Эта стратификация должна быть организована как результат усилий самого студента, на основании его поступков и действий в рамках модулей дисциплин первой ступени (предметно организованного наполнения знаниями на первой ступени быть не должно, как, впрочем, и на других ступенях). Должны быть исключены и любые рекомендации о якобы предначертанной человеку его природными психологическими качествами траектории и предоставлена возможность определять свои притязания и ставить горизонты, постоянно испытывая себя в их достижении;

- *организация начальной управленческой подготовки* для всех, без исключения, студентов, безотносительно к специальности и текущим притязаниям и запросам. В школе уже произошло научно-предметное структурирование сознания беззащитного ребенка, и у него сформировалась привычка к поиску единственно правильного ответа на любой вопрос. Между тем, очень небольшая часть студентов будет заниматься наукой, где эта привычка пригодится, большинству же предстоит не познавать свойства и законы изменения природного материала, а входить в человеческую деятельность и общественные отношения, просто жить и работать. А в общественных отношениях, в деятельности, в жизни не бывает единственно правильного ответа. Кое-кому из них придется проектировать и создавать новые системы этой деятельности и формировать общественные отношения, и им нужна практическая, а не научная подготовка, в первую очередь управленческая. Управление – это предельный и рамочный тип мышления и деятельности начиная со второй половины XX века. В функции общей подготовки давно уже следует употреблять управленческую подготовку, базирующуюся на системном, а не на научном подходе (в европейской и американской практике «экономизм» во многом выполняет именно эту функцию). Научный подход необходимо сместить в область профессиональной подготовки, да и то полномасштабно применять его только при подготовке к одной профессии – иссле-

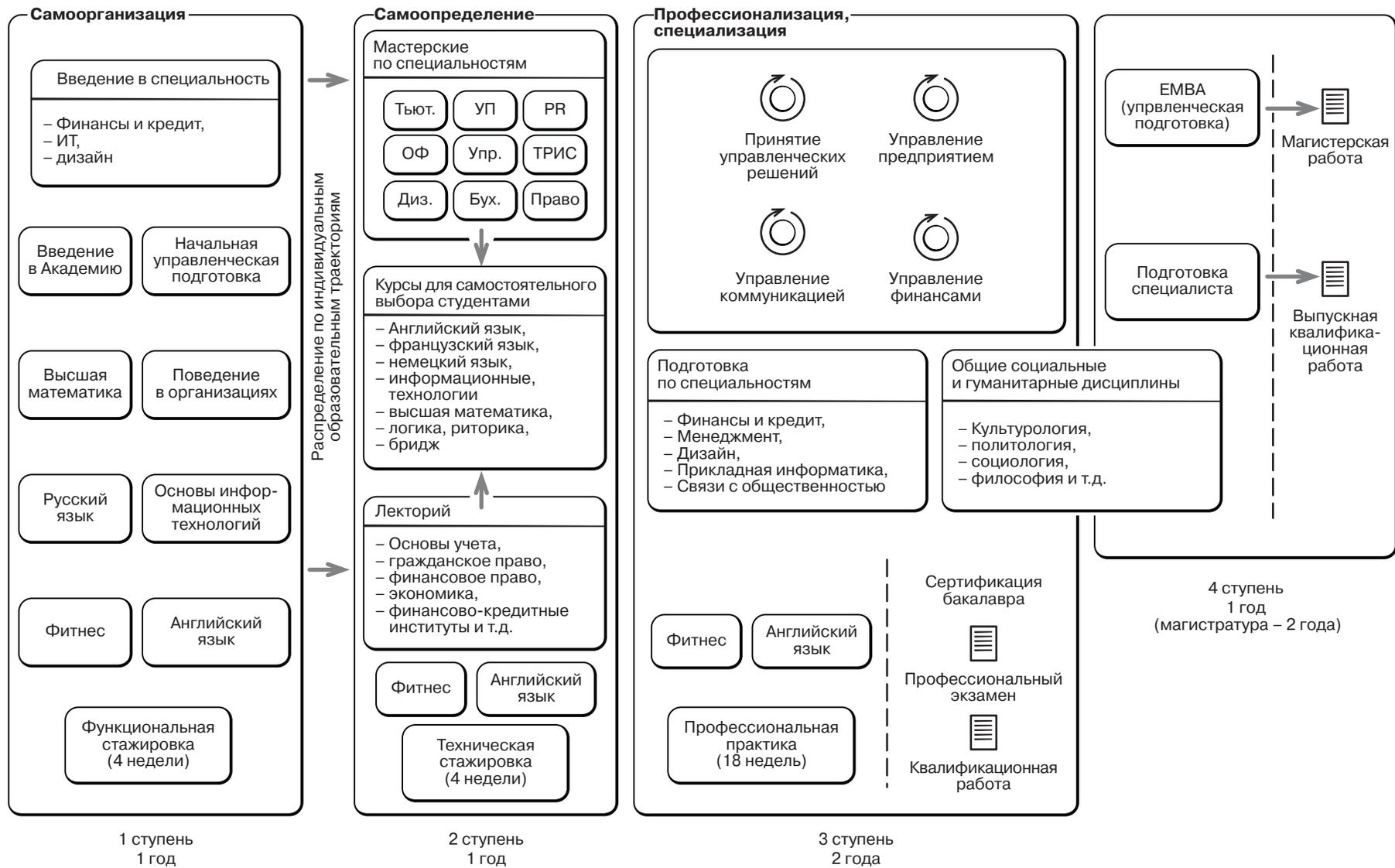


Схема 27

дователя природных процессов. Катастрофические последствия применения научного подхода в обществоведении уже очевидны.

В советской системе образования начальную управленческую подготовку подрастающие поколения проходили в пионерской и комсомольской организациях, в европейской практике разделение на академическую и практическую подготовку общепринято уже в школе, даже бакалаврская степень присуждается двух типов: искусств и наук. Советской системы уже нет, европейской – еще нет и, возможно, не будет; следовательно, специально сконструированная первая ступень, обеспечивающая процесс самоорганизации студентов в учебном плане инновационного вуза – настоятельнейшее, «горящее» веление времени;

- *испытание и внешняя оценка степени самоорганизованности каждого студента в реальных делах и работах.* Лучше всего, если это происходит на реальных рабочих местах по окончании ступени и успешность оценивается действиями работодателя, а не в баллах, проставляемых преподавателем (в сущности, это его оценка своей собственной работы по преподаванию, а не оценка практической подготовленности ученика). Высшей оценкой является приглашение студента работодателем к сотрудничеству, или к работе на определенных условиях. Большинство рабочих мест в реальном производстве может быть занято функционально грамотными людьми без всякой специальной подготовки, просто требования к функциональной грамотности сильно изменились со временем. После первого года обучения студент должен быть готов к выполнению функций на этих местах, например офисных рабочих местах.

Задачами второй ступени УП инновационного вуза являются:

- *самоопределение самоорганизованных и стратифицировавшихся студентов* (за счет собственных усилий и действий на первой ступени) в профессиональном направлении и социальных притязаниях;
- *организация среды, условий и действий для построения в сознании студентов целостной картины устройства профессии по избранному направлению;*

- *освоение базовых способов профессионального мышления и деятельности* по избранному направлению (общая профессиональная подготовка);
- *формирование первоначальной профессиональной эрудиции и базового тезауруса в избранной (или намечаемой) сфере деятельности;*
- *испытание и внешняя оценка степени технической готовности* каждого студента к самостоятельному выполнению профессиональных функций в реальных делах и работах (с составлением собственной «дефектной ведомости») по окончании ступени.

Задачами третьей ступени УП инновационного вуза являются:

- *перевод студентов из режима профессионального обучения в режим учения* за счет организации профессиональной практики, то есть регулярного, или постоянного самостоятельного выполнения производственных функций на реальном рабочем месте и рефлексивного анализа этой работы в части УП, реализуемой в стенах вуза *на предмет выделения, описания и закрепления профессиональных способов и инструментов работы* (в практике германских вузов это имеет название дуальной системы);
- *организация имитационно-тренажерного сопровождения и поддержки* вхождения студентов в профессиональную деятельность;
- *организация гуманитарной и общесоциальной подготовки* практикующего студента. Только на этой ступени возникает реальная возможность оснащения практическими знаниями о человеке и обществе тех студентов, которые продолжают действовать в позиции «ученик». Вычитывание блока социально-гуманитарных предметов студентам любых курсов приводит к полному выветриванию предметных знаний из памяти через полтора-два года, как показывают регулярно проводимые измерения остатков знаний;
- *организация процесса культурно-исторических реконструкций* употребления тех способов и интеллектуальных инструментов, к построению которых студент приступил в рефлексивном анализе собственной практической деятельности;
- *организация прочного освоения как минимум одной специальности и формирование способности сменить специальность на другую*, в случае необходимости. Приобрести специальную компетенцию и квалификацию в вузовской аудитории невозможно, она

может быть освоена только на рабочем месте. В советской высшей школе это решалось особым образом, поэтому речь идет, в сущности, о «встраивании» процессов бывшего института молодого специалиста внутрь УП инновационного вуза.

Эти три ступени в совокупности решают примерно те же задачи, что и европейский бакалавриат, и позволяют получить:

- общую подготовку, обеспечивающую выход в мир, возможность профессионального выбора и свободу в смене профессий;
- техническую оснащенность для самообразования;
- профессиональную подготовку, дающую свободу в смене специальностей и рабочих мест и обеспечивающую изменение способа работы, ревизию профессиональных средств и инструментария и возможность их передачи другим людям;
- способность к общекультурной навигации и первоначальную эрудицию;
- способность вхождения во взаимодействие и кооперацию с другими людьми;
- твердое овладение стартовыми компетенциями и навыками одной конкретной специальности.

Задачами четвертой ступени УП инновационного вуза являются:

- *организация магистерской подготовки* для углубленного формирования профессионального мастерства у начинающих профессионалов и освоения ими высокоинтеллектуальных способов работы (например, исследований). Специалистам магистерская подготовка не нужна. Для того чтобы стать специалистом, достаточно обучения, реализуемого посредством повторов и упражнений, за счет чего в психосому человека «впечатывается» не рефлектируемый им (и, следовательно, неизменяемый без внешнего вмешательства) способ работы. Выполнять работу он может, но единственным способом. Специалист, по понятию, вузовзависимый и нуждается в том, чтобы его периодически переобучали. Профессионал подготовлен не только к выполнению трудовых функций, но и к изменению своих способов работы собственными силами, и во внешних обучающих системах не нуждается, а если нуждается, то он не профессионал. Согласно европейской статистике не более 20% получивших бакалаврскую подготовку приходят потом на магистерский уровень образования (по законам разных стран это может произойти не ранее

чем через два-три года практической работы после окончания бакалавриата);

- *адресная и ситуативная организация целевой подготовки и переподготовки* по множеству не поддающихся стандартизации, непохожих траекторий учения, под разные проекты, с разными сроками, темпами и содержанием. Эти траектории обучающихся требуют для своего обеспечения постоянного обновления образовательных технологий и способов их комбинирования, требуют конструирования учебного плана каждый раз заново под очередную целевую группу и не могут быть тиражированы.

Система этих четырех необходимых ступеней высшего профессионального образования конструировалась, испытывалась, эксплуатировалась и совершенствовалась на протяжении 15 лет образовательного эксперимента по созданию инновационного образовательного учреждения «Тольяттинская академия управления» (ТАУ) для подготовки управленцев, способных ответить на вызовы XXI века.

В ходе этого эксперимента были разработаны и реализованы без привлечения средств государственного бюджета:

- хозяйственный проект;
- несколько сменявших друг друга проектов системы управления развивающейся и самообучающейся образовательной структурой;
- программа исследований и проектно-аналитических разработок и в ее рамках:
 - 1) образовательная программа подготовки современных управленцев,
 - 2) образовательные технологии для реализации этой программы подготовки;
- собственная система воспроизводства управленческих, преподавательских и проектно-исследовательских кадров;
- финансовая программа по обеспечению самостоятельного функционирования негосударственного учебного заведения и разворачивания эксперимента на его базе;
- программа включения деятельности ТАУ в социальную ситуацию и профессиональную среду.

Пятнадцатилетний опыт дал достаточные основания для некоторых выводов, изложенных далее.

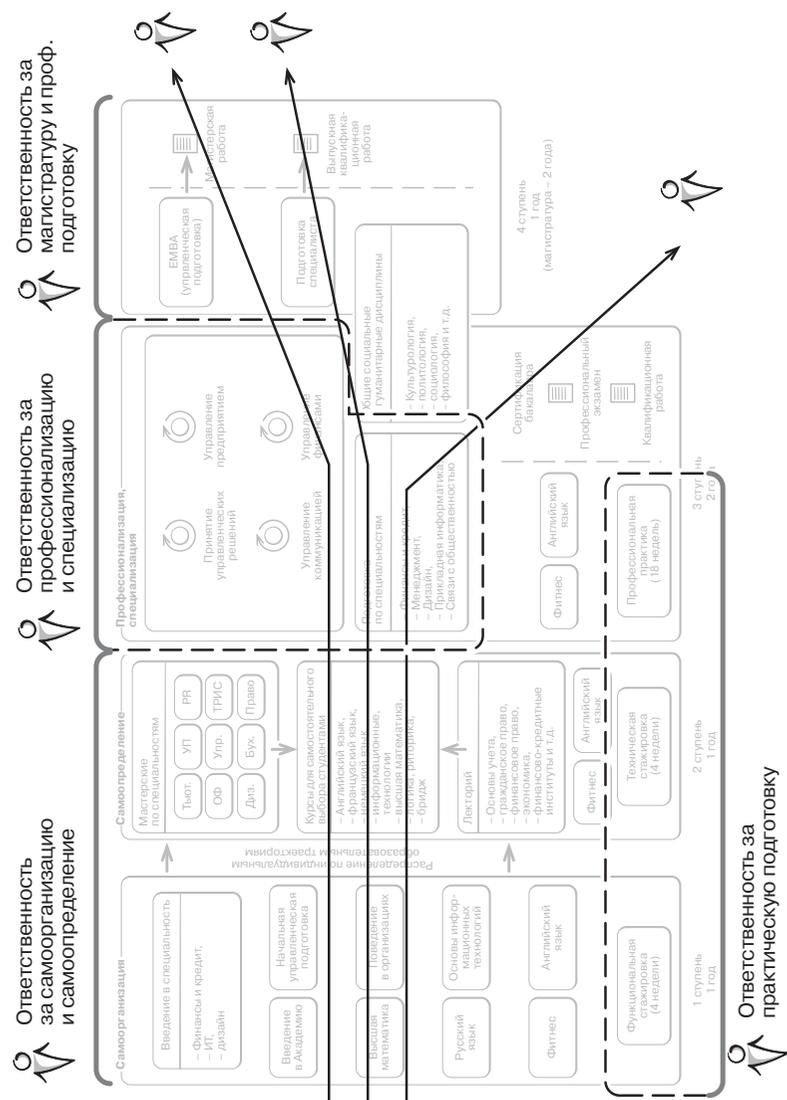


Схема 28

Для реализации задач первой степени достаточно одного учебного года.

В минимально необходимый состав дисциплин первого года обучения (1 степени) не могут не входить следующие модули (схема 28):

- *английский (мировой) язык* (в игровой и тренажерной форме в обстановке состязаний и соперничества студенты упражняются в спорах и дискуссиях, интервью и презентациях, переговорах и разыгрывании ролей в спектаклях, поиске необходимой информации в газетах и Интернете и т.д. и т.п.). Следовательно, они приобретают практический опыт в действиях, которые будут заведомо входить в круг их обязанностей в предстоящей деятельности, и это есть подлинное содержание дисциплин, входящих в модуль. Темы обсуждений, семинаров, дискуссий не бытовые, а преимущественно профессиональные, за счет чего формируется начальный тезаурус будущего профессионала. Все это происходит на английском языке, употребление русской речи запрещено, следовательно, побочным эффектом является незаметное для самих студентов овладение языком как средством и орудием без всякого знания грамматики, морфологии, синтаксиса, понятий о «свободных и устойчивых словосочетаниях, фразеологических единицах» и прочих предметных знаний. Дети ведь свободно говорят на родном языке без этой научной премудрости.

В качестве «показательного» примера – требования действующего Государственного стандарта 2000 года по подготовке по иностранному языку специальности 061100 «Менеджмент организации»:

«Основные дидактические единицы дисциплины ГСЭ Ф02 Иностранный язык (выдержки):

Специфика артикуляции звуков, интонации, акцентуации и ритма нейтральной речи в изучаемом языке; основные особенности полного стиля произношения, чтение транскрипции.

Понятие дифференциации лексики по сферам применения (бытовая, терминологическая, общенаучная, официальная и другая).

Понятие о свободных и устойчивых словосочетаниях, фразеологических единицах.

Понятие об основных способах словообразования.

Грамматические навыки, обеспечивающие коммуникацию без искажения смысла при письменном и устном общении общего характера. Культура и традиции стран изучаемого языка, правила речевого этикета.

И так далее.»

- Все это великолепие истово проверяется министерскими комиссиями по тестированию останков знаний, и студенты, свободно пользующиеся языком в профессиональной сфере, но не знающие этих филолингвистических изысков, будут признаны плохо знающими язык, а вуз — не выполняющим требования Госстандарта, что грозит лишением аккредитации. Студенты же, не умеющие связать двух слов даже в бытовом разговоре с иностранцем, не говоря уже о профессиональном, но выучившие понятия «об основных способах словообразования» и правильно ответившие на вопрос теста о «специфике артикуляции звуков, интонации, акцентуации и ритма нейтральной речи», будут признаны соответствующими Госстандарту;
- *русский язык* (формируется техническая готовность употреблять родной язык как орудие и средство написания документов, воздействия на людей, ведения дискуссий и переговоров и т.д. примерно в тех же формах, что и в занятиях по английскому языку). Однако в овладении русским и английским языками есть большая разница. Если в отношении английского языка из школы в вуз поступает практически девственный человеческий материал, и научить пользоваться неродным языком как инструментом, употребляемым в профессиональной деятельности, почти с нуля еще шансы есть, то в отношении русского языка ситуация намного хуже. Пятнадцатилетняя практика ТАУ показала, что в вуз приходят полностью сформированные многолетними предметно-урочными усилиями средней школы функционально безграмотные люди, и переделать их уже чрезвычайно тяжело, почти невозможно. И это невзирая на то, что вопреки Госстандарту, который по отношению к русскому языку гораздо бессмысленнее и беспощаднее, чем по отношению к английскому, функциональный тренинг употребления родного языка продолжается в ТАУ на протяжении всех лет обучения в вузе. Это делается тотально, по поводу всех выступ-

лений и презентаций студентов, защит проектов, курсовых работ, стажировок, практик, при подготовке диплома и так далее. Обязательной является проверка и разбор соответствующих документов, эссе, вообще письменных текстов, составляемых студентами. Системность воздействия на сознание обучающегося не предусмотрена стандартным учебным планом, в котором учитывается только время, отведенное непосредственно на предметы. Его явно составляли ученые-филологи, а не конструкторы учебной деятельности будущего управленца, от точности приказов, распоряжений и ясности документов которого будут зависеть действия больших структур, правильность использования огромных ресурсов, миллионные бюджеты, частая жизнь людей.

«Основные дидактические единицы дисциплины ГСЭ Ф10 Русский язык и культура речи (выдержки):

Стили современного русского языка. Лексика, грамматика, синтаксис, функционально-стилистический состав книжной речи.

Условия функционирования разговорной речи и роль внеязыковых факторов. Лингвистические и экстралингвистические факторы публичной речи. Сфера функционирования, видовое разнообразие, языковые черты официально-делового стиля. Взаимопроникновение стилей. Специфика элементов всех языковых уровней в научной речи. Жанровая дифференциация, отбор языковых средств в публичном стиле.

Словесное оформление публичного выступления. Понятность, информативность и выразительность публичной речи.

Языковые формулы официальных документов. Приемы унификации языка служебных документов. Интернациональные свойства русской официально-деловой письменной речи.

Основные единицы общения (речевое событие, речевая ситуация, речевое взаимодействие). Нормативные, коммуникативные, этические аспекты устной и письменной речи.

Культура речи и совершенствование грамотного письма и говорения (литературное произношение, смысловое ударение, функции порядка слов, словоупотребление). Невербальные средства коммуникации. Речевые нормы учебной и научной сфер деятельности.

И так далее.»

3. Практическая подготовка

Ситуация

За последние два десятилетия в России произошли основательные изменения, которые в свою очередь не смогли не отразиться на отношении молодого поколения к профессиональной деятельности и жизни вообще. Изменилась идеология людей, и новое поколение уже не похоже на своих родителей. В России активно развиваются различные сферы жизни, и молодое население должно быть готово не только поддерживать проводимые в стране реформы, но и принимать активное участие в реализации задуманного.

Меняется страна, меняются люди, нерушимым остается только выстроенная на века система образования и подготовки, которая по-прежнему «затачивает» людей под конкретные рабочие места, не оснащая молодежь способностями меняться самим и менять окружающий их мир.

Организаторы систем подготовки должны понимать, что *в настоящее время стало гораздо больше ситуаций, которые требуют от людей принятия различных решений*. В сегодняшней ситуации молодым людям постоянно необходимо обдумывать свои планы и горизонты — выбирать школу, вуз, работу, быть готовыми сменить сферу деятельности, профессию, освоить новые профессиональные способы и так далее.

Как это ни парадоксально, многие не хотят признавать произошедших в стране перемен. Студенты жалуются на жизнь и на то, что институт не может их пристроить на рабочие места. Родители настаивают, чтобы их чадо во что бы то ни стало закончило вуз, и готовы платить за мифическое образование огромные деньги, лишь бы у ребенка был диплом известного вуза (желательно московского), потому что с таким дипломом он сможет устроиться на работу в любую организацию. А работодатели в один голос заявляют, что не довольны подготовкой большинства выпускников, потому что хотят видеть в своих организациях не начитанных безынициативных умников, а мобильных, гибких и целеустремленных «прогрессоров».

И разворачиваются нешуточные дискуссии, в которых принимают участие представители власти, образовательные учреждения, компании-работодатели и всевозможные родительские советы. Но

мало кто обсуждает вопрос о том, что ответственность за свою судьбу и страну в целом лежит непосредственно на подрастающем поколении, которое должно уметь самостоятельно решать стоящие перед ним проблемы.

В такой ситуации основной вопрос, требующий ответа — как нужно воспитывать (готовить к жизни) современных людей, способных быть ответственными за свое здоровье, жизнь, семью, организацию, страну, а также принимать необходимые решения, исходя из поставленных целей и задач, как личных, так и профессиональных.

Требования к современной (практичной) системе довузовской подготовки

Если провести выборочный опрос старшеклассников, мало кто самостоятельно планирует собственную жизнь на 10–15 лет (а не отдает на откуп родителям, учителям и вузам) и формулирует требования к собственной подготовке исходя из намеченных профессиональных целей.

Как правило, выбор образовательного учреждения и специальности совсем не связан с будущей практической деятельностью. Кроме того, большинство старшеклассников при выборе вуза/техникума/ПТУ и будущей профессии полностью полагаются на авторитетное мнение родителей и учителей и тем самым избегают ситуации принятия собственного решения, за которое именно они будут нести ответственность. Ситуация выбора образовательного учреждения сегодня не рассматривается учащимися как требующая серьезного обдумывания.

Современные абитуриенты не могут озвучить критерии, по которым они выбирают то или иное образовательное учреждение. Да это и понятно, поскольку у них нет способов увидеть весь спектр возможностей образования и подготовки, они фактически не знают, из чего и как выбирать. Самое неприятное, что ни в школе, ни где-то еще не создаются ситуации, в которых молодежь может научиться составлять этот перечень, принимать решения и в дальнейшем обсуждать последствия.

Практическая подготовка как таковая в системе общего образования отсутствует. Вузы умело пользуются ситуацией тотальной несамоопределенности старшеклассников и стараются как можно

раньше «затащить» их на собственные подготовительные курсы, предлагая разные привилегии — льготы при поступлении в вуз, перевод сразу на второй год обучения после окончания курсов и так далее.

Тольяттинская академия управления ежегодно сталкивается с проблемой неподготовленности абитуриентов к взрослой жизни, которая требует планирования собственной траектории, принятия ответственных решений и постоянного анализа собственных действий.

Довузовская подготовка, которую реализует ИОУ, должна принципиально отличаться от существующей в настоящее время довузовской подготовки, в ядре которой лежит все та же идеология непрактичного освоения предметного содержания «впрок».

Итак, на сегодняшний день существуют четыре основные задачи, которые необходимо учитывать организаторам практической подготовки подрастающего поколения:

1. Нужно *тренировать в современном человеке способность видеть то, что происходит вокруг*, и рисовать целостные картинки — для того чтобы принять взвешенное решение, необходимо сначала увидеть весь спектр возможностей, а не единичный (правильный) выбор.
2. Важно *научить формулировать собственные цели и задачи*, прописывать профессиональные планы и фиксировать требования к своей будущей подготовке, рабочему месту и так далее.
3. Необходимо *воспитать способность принимать ответственные решения* на основании проанализированных возможностей и с учетом собственных целей — это можно и нужно тренировать для того, чтобы ситуация принятия решения не вызывала у молодого человека паники.
4. Важно приучить *анализировать последствия принятых решений и собственных действий* — очень хороший материал для такого рода тренировок — выбор образовательного учреждения, планирование собственной профессиональной траектории и выбор рабочего места.

Возможные способы решения поставленных задач, или Что нужно проделать и продумать для того, чтобы войти во взрослую жизнь?

1. Следует *понять и принять к исполнению нормы и правила*, установленные в обществе, в образовательном учреждении, в организации. Это называется поведенческой дисциплиной, наличие которой предполагает, что человек понимает, где и как

нужно действовать, что делать можно, а чего делать нельзя и так далее. Конечно, способность действовать в любой ситуации адекватно не дается человеку от рождения, как и способность ходить и читать, поэтому она должна воспитываться в семье, в компании, в школе, в техникуме или вузе.

2. Каждый современный человек должен *формировать собственное отношение к тому, что происходит вокруг*. Важно тратить усилия на воспитание в молодом человеке способности самостоятельно разбираться в происходящей ситуации, тенденциях и угрозах. И тот массив информации, который в настоящее время в изобилии производится индустрией СМИ, рекламы и PR, должен рассматриваться молодым поколением сквозь призму собственного понимания происходящих событий.
3. Очень важной является способность *планировать свою дальнейшую траекторию* — как образовательную, так и профессиональную. Абитуриенты приходят из школы с такой идеологией: сначала я буду помощником бухгалтера, потом бухгалтером, затем главным бухгалтером, далее старшим аудитором и потом, возможно, президентом банка. В голове у многих «сидит» четкая схема вертикального карьерного роста, которая в настоящее время актуальна далеко не для всех организаций. Чтобы стать успешным, нужно самостоятельно формулировать собственные жизненные горизонты и планы.
4. Новички должны в различных ситуациях обсуждать с опытными тьюторами-наставниками то, что не принято обсуждать в существующей школьной среде ученикам с учителями: *что происходит со мной; кто я; как я действую; что я могу; чего я не умею, но должен освоить; какие задачи мне нужно решить, чтобы измениться, и так далее*.
5. И последнее, что является немаловажным для любого современного человека, — это *«ящик различий»*, но не на черное и белое или плохое и хорошее, различия нужны, чтобы понимать, что в жизни есть разное и я должен по-разному это рассматривать:

Цель и мечта. У каждого человека должны быть и мечты, и цели. Мечта, как горизонт — чем больше к ней продвигаешься, тем дальше она от тебя, ты всегда об этом думаешь, но никогда этого не добьешься. Все силы реально должны быть направ-

лены на достижение цели, причем их необходимо распланировать по времени и четко понимать, какие шаги нужно сделать, чтобы осуществить задуманное. Несомненно, что после достижения одной цели человек должен ставить следующую, чтобы постоянно двигаться вперед, а мечта может оставаться неизбывной на протяжении всей жизни.

Карьера и профессиональный рост. Рядом с понятием «карьера» всегда стоят слова статус, должность, оклад, ученая степень и другие атрибуты социального положения. Каждый современный человек должен продумывать линию движения по карьерной лестнице, но кроме этого важно понимать, как ты развиваешься профессионально, какие способы работы у тебя есть, какие нужно освоить и так далее. Как правило, на собеседованиях в большинстве компаний задают два разных вопроса: один про предыдущие места работы, должности и статусы; второй про профессиональные умения и готовность осваивать новую деятельность.

Должность и функция. Можно на протяжении нескольких лет занимать одну должность, но менять функции и наоборот – выполнять один тип работ, обеспечивая тем самым одну функцию, но постоянно менять должности. При собеседовании важно уточнять не только название должности, но и функции, которые необходимо будет выполнять. В одних организациях бухгалтер, например, является учетчиком, задача которого только лишь провести деньги по документам, в других его основная функция – финансовое управление организацией.

Личность и человеческий материал. Эти два понятия должен различать каждый, кто мыслит себя организатором работ и управленцем, при этом не люди делятся на личностей и человеческий материал, это всего лишь разные формы отношения к одному и тому же объекту. С одной стороны, ты смотришь на человека как на личность, любишь его за то, какой он прекрасный, всесторонне развитый, и так далее. С другой стороны, если перед тобой стоит задача организовать работу, ты смотришь на человека как на материал и продумываешь, как можно использовать его в работе. Именно поэтому один и тот же человек должен рассматриваться и как личность (рациональное существо), и как тот, кто должен выполнить определенную работу или решить поставленную организатором задачу.

Технология практической подготовки в ИОУ

Функциональные места в сферах деятельности предъявляют определенные требования к человеку, их занимающему, соответственно, система образования и подготовки должна учитывать эти требования. Современный образованный человек (в отличие от образованного человека XIX века) не обязан обладать большим количеством теоретических знаний и прочей информации, имеющейся в свободном доступе в библиотеках и Интернете, гораздо эффективней быть оснащенным инструментами, техниками и способами работы. Поэтому при подготовке человека к будущей работе следует использовать формы подготовки, позволяющие освоить техники и способы практической деятельности, а также получить теоретические представления и правила, дополняющие практические инструменты.

Есть два варианта включения в деятельность: реальный (боевой) на рабочем месте и имитационный (игровой) внутри учебного процесса. В образовательном процессе Тольяттинской академии управления есть место для игрового и боевого освоения практической деятельности. Основной принцип, эксплуатируемый в ТАУ: получение практических навыков и знакомство со сферой деятельности возможно только в ситуации включения в эту деятельность. Нельзя просто рассказать человеку, как осуществляется та или иная операция, и полагать, что после этого он успешно будет ее выполнять.

Система практической подготовки в ИОУ предполагает:

- создание в учебном процессе ситуаций, требующих принятия ответственных решений и долгосрочного планирования личной траектории;
- участие студентов в реальных проектах и выполнение операций и процедур, соответствующих функциональным местам в профессиональной сфере;
- предоставление возможностей увидеть реального работодателя, пройти практику на реальных рабочих местах в организациях;
- создание в учебном процессе пространства для рефлексии и анализа собственных действий.

Курс «Техники самоорганизации»

История создания

Дисциплина была спроектирована летом 1993 года и появилась в учебном плане в 1995 году. Группа разработчиков: С.В. Столярова, С.Б. Крайчинская, А.П. Зинченко, Н.Ф. Андрейченко, А.Г. Реус, Б.Л. Ерофалов, Ю.В. Луковенко, М. Отставнов.

Курс не был запрограммированным и запланированным, его появление было ситуативным. Первым руководителем дисциплины ТСО была Светлана Столярова. Содержание курса включало формирование представления о будущей профессии, анализ структуры содержания сказок «Колобок», «Винни-Пух», «Алиса в стране чудес», защиту индивидуальной траектории обучения. Все работы были организованы под руководством тьюторов-старшекурсников.

Назначение

Курс «Техники самоорганизации» изначально задумывался как дисциплина, позволяющая решить ряд задач, которые не были решены в средней школе.

Во-первых, необходимо, чтобы абитуриент приходил не с идеологией школьника, а с идеологией человека самостоятельного, готового к развитию. Приходя в вуз, студенты должны почувствовать разницу и понять, что это не ситуация плавного перетекания из одного учебного заведения в другое, от одних учителей к другим, а принципиальный переход из одной действительности в другую.

В типовом вузе этот переход не сильно ощущается, и обычно скачок происходит, когда человек получает диплом, попадает на работу и наконец-то начинает понимать, что жизнь устроена не совсем так, как учили в стенах образовательного учреждения. Если вуз мыслит себя как ИОУ, то и отношение к студентам должно быть как ко взрослым самостоятельным людям. Должна быть выстроена система практической подготовки «ничего лишнего», позволяющая воспитывать людей самостоятельных, способных принимать решения, меняться в случае необходимости, быть готовыми постоянно развиваться в соответствии с собственной профессиональной траекторией.

Во-вторых, существуют проблемы нехватки у абитуриентов навыков коммуникации. Максимум на что способны школьники — это вести

непринужденную беседу на заданную тему. Система общего образования не ставит перед собой задачу развить у молодых людей способность слышать и понимать других, не просто доказывать правильность своих суждений, а аргументированно отстаивать свою точку зрения, конструктивно участвовать в коммуникации, формулировать собственную позицию по разным вопросам, в соответствии с которой затем действовать, и так далее.

В-третьих, у бывших школьников нет простейших техник, которые позволяют современным людям размышлять и действовать — техник самоопределения и целеполагания. Практика показывает, что выпускники школ приходят в вуз чаще всего бесцельно, в лучшем случае — за дипломом или знаниями; при этом они не могут сформулировать, какие именно знания и для чего им нужны. Также никто из них не может сказать, в какой профессиональной сфере деятельности он хочет работать, почему выбирает именно эту сферу деятельности и какая нужна подготовка для того, чтобы быть в ней успешным.

Как уже обсуждалось выше, постановка техник самоорганизации, самоопределения, целеполагания и принятия ответственных решений — это одна из основных задач так называемой довузовской подготовки, которая может обеспечиваться силами ИОУ. Несколько десятков лет назад считалось, что самоопределенными должны быть не все, а только те, кто мыслит себя в будущем управленцами. В наши дни ситуация требует, чтобы любой современный человек умел планировать свою жизнь на 5–10–20 лет вперед, мог ставить цели и достигать их. И эта задача должна решаться в системе общего образования.

ТСО в ИОУ является элементом технологии практической подготовки и призвано компенсировать пробелы в непрактичной школьной подготовке.

Принципиальное устройство

В настоящее время курс ТСО находится внутри дисциплины «Начальная управленческая подготовка» (НУП): на первом курсе все студенты осваивают базовые техники и способы работы за счет прохождения через серию испытаний и тренировок под руководством опытных тьюторов. В основе технологии НУП лежит игровая практика — игры позволяют передать студентам основные представления о той или иной деятельности, попробовать отыграть различные роли на макете,

после чего сделать осознанный выбор и определить траекторию профессионального продвижения.

Курс состоит из четырех этапов, каждый из которых отрабатывает определенные техники. Переход от одного этапа к другому должен осуществляться безболезненно для студенческого коллектива, но в то же время каждый такой переход необходимо подчеркивать установкой тьютора, рефлексией (как групповой, так и индивидуальной – письменной), разного рода тренингами.

Основная задача первого этапа – сформировать образ своей будущей деятельности и проверить на прочность свои профессиональные горизонты.

Первый этап является вводным. Во время его прохождения студентам необходимо как можно больше узнать о будущей (пока только планируемой) деятельности, для того чтобы убедиться в правильности выбора либо обозначить другое профессиональное место. Для этого необходимо проанализировать принципиальное устройство профессиональной сферы деятельности, описать существующие в ней направления работы и места, а также положение дел в городе/регионе/стране/мире, выделить основные тенденции и направления ее развития, обозначить «игроков» на профессиональном поле – лидеров и аутсайдеров.

На втором этапе студент должен сформулировать профессиональные цели и требования к месту, которое он планирует занять в выбранной сфере деятельности. Очень эффективной формой является работа с глаголами: студент не просто описывает сферу своей будущей деятельности, он называет свои профессиональные функции (в глагольной форме). Это помогает избежать «увеливания» при ответах на поставленные вопросы.

На третьем этапе каждый студент определяет ресурсы, необходимые для достижения профессиональной цели, формирует траекторию движения к ней, выделяя основные этапы.

Четвертый этап является заключительным и служит для подведения итогов и оформления собственных планов и горизонтов в различных формах, таких как итоговый отчет, презентация.

Курс ТСО завершается итоговой защитой, на которой каждый студент представляет свою профессиональную траекторию (фазы, этапы, места стажировок и практики, участие в проектах) и обозначает требования к своей дальнейшей подготовке (чему нужно учиться и какие курсы и дисциплины учебного плана необходимо освоить).

Требования к организации

Существует несколько требований к проведению данного курса, определяющих его направленность.

1. *Задача курса ТСО – создание ситуаций, требующих самоорганизации, самоопределения, принятия решений и дальнейшего анализа их последствий.* Постановка техник рефлексии возможна только в таких сложных ситуациях.
2. *Курс ТСО является одним из элементов сложной технологии, он обеспечивает рефлексии и должен привить студентам привычку практической подготовки себя, следовательно, курс не может реализовываться в отрыве от дисциплины НУП и технологии практической подготовки.*
3. *В рамках курса ТСО новички осваивают техники самоопределения и самоорганизации под руководством тьюторов-наставников.* Молодые люди неохотно обсуждают свои личные планы с другим поколением – учителями, преподавателями, психологами. Тьютор – человек, который уже был в такой ситуации год назад, и с ним можно обсуждать многие вопросы на чистоту.
4. *Курс ТСО является тренажером не только для тех, кто его проходит, но и для тех, кто его проводит.* Тьюторы должны проводить постоянный анализ и разбор своих профессиональных способностей, навыков командной работы, способов работы с людьми, в том числе в качестве наставников. Основной принцип ИОУ: «Учитель, который не учится сам, ничему не может научить других».
5. *Курс ТСО должен поддерживать воспроизводство.* Тьютор не может быть вечно тьютором. Побывав наставником год, пройдя этот тренажер, он должен двигаться дальше, осваивать новые способы работы.

Стажировки и практика

Назначение

С самого начала работы Академии организаторы подготовки понимали, что внутри учебного заведения невозможно создать все условия для профессионального роста студентов – это очень затратно и неэффективно. Но в то же время студент уже в процессе обучения

должен видеть реального работодателя, тренироваться в решении практических задач непосредственно на рабочих местах, накапливать опыт, формировать имидж делового человека, так называемое «портфолио».

Для решения этих задач была спроектирована *система стажировок и практик*, в которой студенты имели возможность в течение одного—двух месяцев потренироваться на рабочих местах в организациях города. Организаторы практической подготовки в ТАУ уверены, что любой современный человек должен уметь не только что-то делать руками. Важно понимать ситуацию, сложившуюся в организации/городе/регионе/стране/сфере деятельности, формулировать проектные предложения, позволяющие решать возникающие проблемы, а также просчитывать последствия своих решений и действий. Кроме того, необходимо регулярно анализировать способы и инструменты собственной работы и уметь оформлять свой профессиональный опыт, передавать его другим.

Так была сформулирована *основная задача практической подготовки в ИОУ — связать процессы обучения и практической деятельности путем создания пространства для рефлексии и оформления опыта студентов*.

Каждый студент должен понимать, куда он движется и какие профессиональные способы и инструменты ему нужно освоить, чтобы решить поставленную задачу. Этот принцип противоречит идеологии обучения всех всему впрок и снимает проблему неадекватности полученного образования требованиям рынка труда. Практичный человек делает и учит только то, что ведет его к намеченной цели. Еще одной отличительной характеристикой практичного человека является способность быстрого освоения новой деятельности, с использованием, при необходимости, книг и опыта старших товарищей. ИОУ, в свою очередь, должно приучить студентов к личной практической подготовке, что предполагает рассмотрение своей профессиональной деятельности как практики (практика в данном случае рассматривается как анализируемая работа).

Принципиальное устройство

Первый выход на реальные рабочие места происходит уже после первого курса, когда *студенты во время летних каникул проходят четырехнедельную функциональную стажировку*.

Основная задача студента: применить на рабочем месте приобретенные в течение первого года обучения техники и поставить себе задачи на дальнейшую подготовку.

Программа функциональной стажировки предполагает:

- освоение функций, операций и процедур, необходимых для данного рабочего места;
- понимание назначения выполняемых работ и их результатов;
- проверка наличия и уровня собственных техник и определение соответствия подготовки студента данному функциональному месту;
- разработка плана работ по дальнейшему освоению недостающих техник и способностей;
- оформление понимания назначения проделанных работ в отчете о прохождении стажировки и презентация результатов стажировки в устном докладе.

С точки зрения практической подготовки наиболее важно отслеживать и оценивать не качество проделанных работ, а понимание их назначения в общем устройстве деятельности и способность оформлять и «отчуждать» свой собственный опыт.

После второго курса каждый студент ТАУ проходит техническую (аналитическую) стажировку продолжительностью четыре недели. Целью данной стажировки является освоение новых профессиональных способов работы и их последующий анализ.

Программа технической стажировки включает в себя все требования функциональной стажировки, а также:

- анализ деятельности организации и понимание ее устройства;
- выделение проблем функционирования всей организации или подразделения;
- анализ профессиональных техник, методик и инструментов, их описание;
- разработку предложений по возможному изменению функционирования структурного подразделения или всей организации.

По итогам стажировки каждый студент на защите должен продемонстрировать понимание устройства организации, в которой он проходил стажировку, в целом и выделить проблемы и разрывы в той деятельности, в которую он был включен.

После экватора (во втором семестре третьего курса) студенты уходят на 18-недельную профессиональную практику.

В ТАУ создана возможность работать днем и учиться вечером, поэтому на третьей ступени обучения каждый студент совмещает свою практическую деятельность и обучение. Подготовка на этом этапе носит характер консалтинга: набор профессиональных курсов и дисциплин позволяет решать те задачи, которые возникают на рабочих местах. Основная задача студентов – наращивать профессионализм посредством решения реальных задач и освоения новых способов и инструментов работы.

Программа профессиональной практики включает в себя требования функциональной и технической стажировки, а также:

- технологическое описание деятельности организации;
- выполнение управленческих функций (например, руководство стажировками студентов младших курсов в организации – передача опыта, наставничество);
- трудоустройство;
- определение направления будущей деятельности для последующей теоретической проработки и оформления на четвертом курсе в виде квалификационной, а далее и выпускной квалификационной (дипломной) работы;
- защита концепции, принципиального задания на разработку квалификационной работы.

По итогам профессиональной практики студенты тренируются оформлять собственный практический опыт в различных формах: составляют кейсы (практические задачи, требующие решения, в основе которых лежит описание проблемной ситуации), пишут аналитические статьи по нормам и правилам научного текста, дают интервью и так далее.

Выпускная квалификационная работа

После прохождения длительной профессиональной практики каждый студент способен нарисовать принципиальную конструкцию своего личного проекта, который требует дальнейшей проработки. Это означает, что необходимо абстрагироваться от своих успехов на рабочем месте и выделить объект размышлений, обеспечивающий шаг в профессиональном развитии.

На четвертом курсе основной линией практической подготовки является работа с личным проектом (объектом) в рамках разработки квалификационной работы (КР). За основу КР должен быть взят объект из практической (реальной) деятельности студента. Но следует различать задачи, которые стоят перед разработчиком в реальности, и объект размышлений, который должен быть представлен в квалификационной работе. Это означает, что рамки рассмотрения могут быть значительно шире, чем поле деятельности студента на рабочем месте.

Приступая к выполнению КР, необходимо выделить проблему, которую должна решить разработка. Для этого анализируется существующее положение дел в сфере деятельности, выделяются основные процессы и функции, обозначаются слабые (пустые) места в системе, которые нужно спроектировать или перепроектировать.

Организация работы должна обеспечить формирование рабочих групп, в которых каждый участник процесса отвечает за свой аспект в общей схеме работ. Таким образом, каждый студент причастен к общему делу, видит целое и понимает, куда должен двигаться лично он.

Готовая КР фактически является содержательной концепцией (эскизом) выпускной квалификационной работы (ВКР), которую необходимо будет развернуть и оформить по требованиям выпускающей кафедры. *Работа над ВКР должна стать последним тренажером, на котором можно потренироваться оформлять свой собственный опыт.* Это не значит, что после защиты дипломной работы студент навсегда должен забыть про практическую подготовку. Наоборот, в выпускной квалификационной работе должны быть использованы приобретенные в ходе учения знания, понятия, схемы, техники и профессиональные способы работы. Если такая задача решена студентом, можно смело говорить о его готовности пользоваться схемой постоянного накопления и оформления собственного опыта.

Работа с выпускниками ИОУ

Каждый прошедший через описанную систему подготовки уже не может не обдумывать свои дальнейшие планы и горизонты, не может не анализировать, что происходит вокруг и как можно изменить

ситуацию. Кроме того, все практичные люди нуждаются в команде единомышленников, готовых критиковать, проблематизировать, предлагать пути решения возникающих проблем, принимать участие в дальнейшей проработке проекта.

В ИОУ для выпускников должны быть созданы возможности:

- делиться с новичками профессиональными способами работы при помощи различных форм – мастер-классов, тренингов, разбора кейсов и других;
- обсуждать со студентами и заинтересованными сотрудниками собственные проекты и планы, предлагая их в качестве учебного материала;
- в ходе совместных работ подбирать из числа студентов вуза людей в команду, не отдавая это на откуп кадровым агентствам;
- формировать профессиональные сообщества, клубы по интересам и так далее;
- принимать участие в проектах развития вуза и выступать соучастниками проектно-аналитических работ по внешним заказам.

Организаторы подготовки должны понимать, что их основным стратегическим ресурсом являются не опытные преподаватели и профессора, а воспитанные в идеологии практической подготовки студенты и выпускники ИОУ.

4. Индивидуальная траектория студента

Одной из стратегических задач ТАУ является предоставление подготовки, соответствующей не только государственному стандарту РФ, но и международным стандартам, что позволяет выпускникам свободно работать как в России, так и за ее пределами. Поэтому, совершенствуя свои образовательные программы и учебный процесс, ТАУ опирается на ситуацию в России, а также учитывает ситуацию в сфере образования в мире, в частности в Европе.

На данный момент перед системой образования РФ стоит задача интеграции в европейское образовательное пространство (схема 29).

Задача интеграции и возможность реализации этой задачи появились с момента подписания в 2003 году министром образования России В.М. Филипповым Болонской декларации. В целом, Болонская декларация предполагает взаимодействие подписавших ее стран для достижения следующих целей:

- обеспечение прозрачности образовательных программ;
- внедрение системы зачетных единиц (кредитов) по типу ECTS (европейской системы аккумуляции и перезачета кредитов) как надлежащего средства поддержки крупномасштабной студенческой мобильности;
- развитие студенческой и академической мобильности.

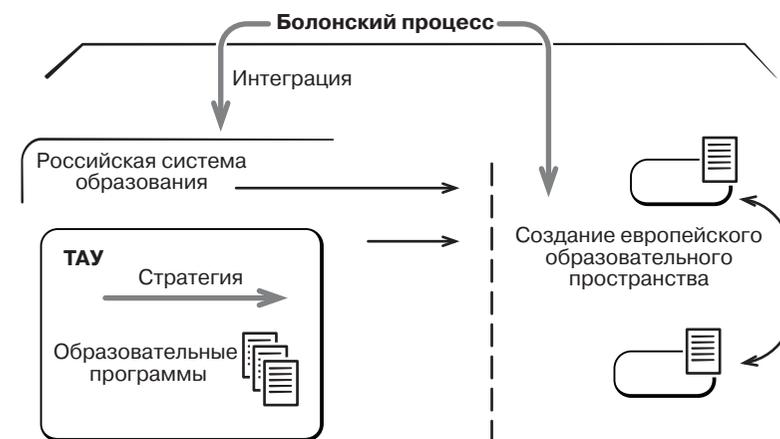


Схема 29. Интеграция в европейское образовательное пространство

Естественно, что для реализации принципов, заложенных в Болонской декларации, и достижения поставленных целей необходимо вносить существенные изменения в российскую систему образования.

Что касается ТАУ, то задача соответствия международным стандартам и интеграции в европейское образовательное пространство создает необходимость осуществления программы международной деятельности, ориентированной на международные стандарты образования и конвертируемость образования.

- В ТАУ реализуются следующие положения Болонской декларации:
- обеспечение прозрачности и конвертируемости образования/подготовки за счет внедрения кредитно-модульной системы;
 - организация студенческой мобильности.

Кредитно-модульная система

В ТАУ реализуется принцип практической подготовки. Студентов готовят к профессиональной деятельности не за счет упаковки в них огромного количества теоретических знаний, оторванных от реальной ситуации в профессиональной сфере, а за счет создания условий/возможности приобретения необходимых для работы в выбранной сфере способов, базовых техник и навыков. То есть за время обучения в Академии студенты приобретают основные компетенции, согласно западной терминологии. Естественно, что способы работы, которые должны освоить студенты, определяются неотрывно от сферы деятельности.

Моделью построения образовательной программы, способствующей приобретению основных компетенций, была выбрана кредитно-модульная система.

Модуль – самостоятельная единица учебного процесса, независимая и самодостаточная, направленная на освоение определенного (возможно нескольких взаимосвязанных) навыка, техники или способа работы.

Кредит (или зачетная единица) – численное значение (например, 2 кредита, 4 кредита), соответствующее каждому модулю и отражающее объем необходимой работы, проделываемой студентом для успешного прохождения модуля, то есть для освоения определенного способа работы (навыка или техники). Другими словами, кредит – единица оценки трудозатрат на освоение модуля.

При создании образовательной программы в ТАУ сначала определяется, какими способами, техниками и навыками работы студент должен владеть после окончания обучения. Затем под каждый (или совокупность нескольких) способ работы, технику, навык создается модуль. Из модулей и составляется образовательная программа. То есть по окончании каждого модуля студент осваивает способ/навык/технику работы. Прохождение всех модулей программы долж-

но привести к освоению всего, что закладывалось в программу (схема 30). Кредиты же позволяют отследить степень освоения студентом образовательной программы.

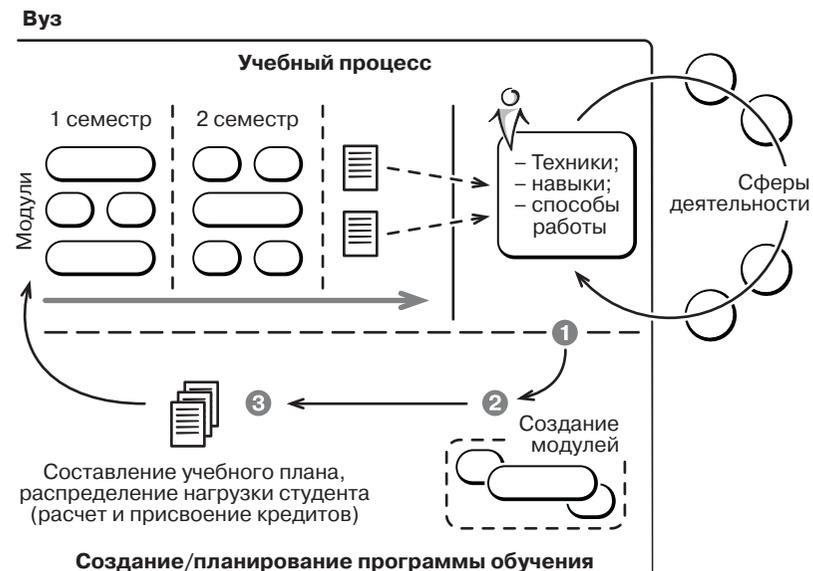


Схема 30

Модульное построение программ

Освоение способа работы (техники/навыка) в модуле происходит за счет применения различных образовательных технологий, направленных на практическую подготовку. Технология выбирается в зависимости от того, что должен освоить студент. Помимо этого, в процессе освоения способа работы студент понимает, каких именно знаний ему не хватает для эффективной деятельности, и, поняв это, «изготавливает» или находит необходимые знания. Естественно, что знания, которые должен найти или самостоятельно изготовить студент, будут, во-первых, актуальными, так как нужны для освоения способа работы и применения его в настоящем (возможно будущем) времени, а во-вторых, комплексными. Под комплексностью понимается взаимосвязь знаний из различных сфер. То есть в модульном устройстве

образовательных программ неприменим монопредметный подход, так как его нет на практике – в любом деле применяются различные знания из разных сфер (схема 31).

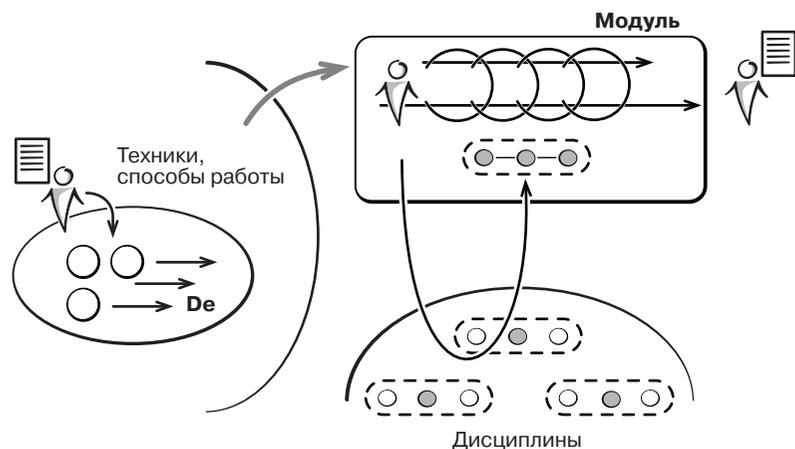


Схема 31. Устройство работ в модуле

В обычном учебном курсе изучается определенная дисциплина, в отрыве от других дисциплин и практики. В результате, голова студента забита знаниями, которые он не знает, куда и как применить, и, как следствие, очень быстро их забывает.

В образовательной программе ТАУ можно выделить модули трех уровней: общие, специальные и профессиональные, – относительно того, для освоения каких способов работы, навыков и техник они предназначены (схема 32).

Прохождение общих модулей обязательно для всех студентов, так как на этом этапе формируется основа. Далее студент может сам строить свою траекторию, руководствуясь тем, какую подготовку он хочет получить. Модульная схема построения образовательной программы полностью решает задачу предоставления возможности самостоятельного выбора траектории: специалист или профессионал. Каждый модуль – это законченная единица образовательной программы, его можно проходить отдельно, без связей с другими модулями. Это позволяет реализовать различные варианты изучения про-

граммы, в том числе и временные. Также построение индивидуальной образовательной траектории студента достигается за счет предоставления ему возможности выбора модулей на втором и третьем курсах обучения.

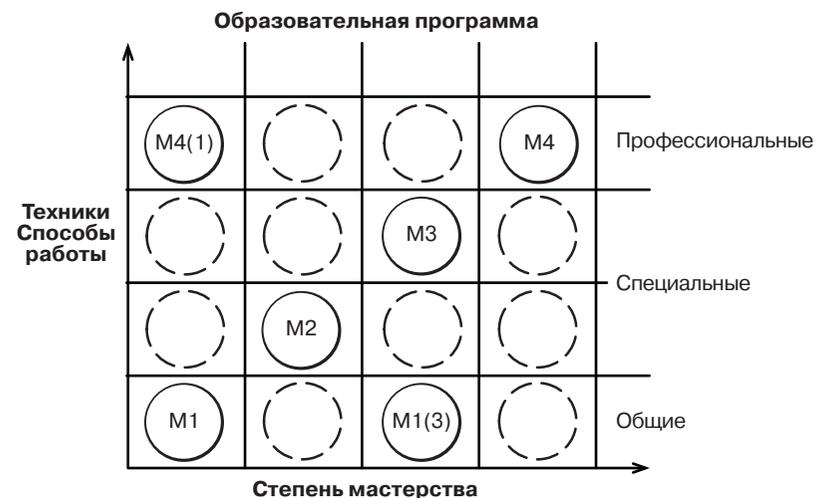


Схема 32. Модули образовательной программы

С точки зрения интеграции в европейское образовательное пространство, модульная организация учебного процесса позволяет сделать подготовку в ТАУ прозрачной для европейских учебных заведений. Так как модуль направлен на освоение определенного способа работы, понятно, какую именно подготовку получил студент, в то время как при предметном (или дисциплинарном) подходе не понятно, что именно освоил студент в рамках той или иной дисциплины, какие знания он получил и что он умеет делать.

Кредитная система ТАУ

Так как Тольяттинская академия управления является инновационным учебным заведением, она во многом опережает другие учебные заведения. Так, в качестве эксперимента кредитная система была внедрена в ТАУ в 2001 году. С 2003 года Академия является федеральной

экспериментальной площадкой Министерства образования и науки РФ по вопросам организации учебного процесса высшего учебного заведения с использованием зачетных единиц.

За основу исчисления кредитов взят, во-первых, общий объем работы (трудоемкость), проделываемой студентом при прохождении учебного курса/модуля, включая аудиторские занятия, тренинги, тесты и экзамены, во-вторых, сложность курса: содержательная насыщенность занятий и их методическая форма (лекции, тренинги, мастерские). То есть при внедрении кредитной системы акцент смещается с преподавателя и количества аудиторских часов, которые он отчитал, на студента и его трудозатраты на освоение способов работ, заложенных в модуль.

Кредиты присваиваются за каждый успешно пройденный модуль образовательной программы. То есть если по окончании модуля студент демонстрирует, что он освоил все компетенции, заложенные в модуль, и получил положительную оценку: удовлетворительно, хорошо или отлично, то он получает все предложенные за модуль кредиты, если же студент не осваивает необходимые способы работы или техники, он, соответственно, получает ноль кредитов.

Кредитная система ТАУ позволяет решить сразу несколько задач:

- самоорганизация студентов;
- создание индивидуальных образовательных траекторий;
- обеспечение возможности перевода на другую специальность;
- обеспечение академической мобильности студентов.

Кредиты как средство
самоорганизации студентов

Кредиты заставляют студентов учиться не только во время сессии. Введение кредитов дисциплинирует студентов. Так как кредиты отражают трудозатраты на освоение модуля, то для того чтобы их получить, студенту необходимо постоянно и планомерно работать, выполнять все промежуточные тесты. Таким образом, итоговая оценка определяется по результатам работы студента в течение всего модуля, а не по результатам финального мероприятия (экзамена). Экзамен перестает быть лотереей, высокая итоговая оценка есть результат серии выполненных заданий и, как следствие, освоенных способов работы.

С другой стороны, введение кредитной системы позволяет отказаться от стандартного учебного плана с перечнем обязательных дисциплин. При получении неудовлетворительной оценки студент лишается кредитов за данный курс, но может спокойно продолжать свое обучение без необходимости повторного прохождения несданной дисциплины. Так как общее количество предоставляемых кредитов – 125 (25 кредитов ежегодно за пять лет обучения), а для получения диплома необходимо набрать 100 кредитов, студент получает возможность сконцентрироваться на тех модулях, которые он считает приоритетными для своей индивидуальной образовательной траектории.

Кредиты как инструмент
дисциплинарного воздействия на студентов

Предметом кредитной оценки в Академии является не только прохождение студентами модулей, но также их *дисциплинированность, воспитанность, корпоративная культура*. Чтобы оценить в кредитах дисциплинированность студента, в его учебный план включается курс «Поведение в организации». В первый год обучения студентов посредством курса «Поведение в организации» знакомят с нормами поведения в Академии. В дальнейшем этот курс включается в каждый триместр, но его прохождение не предполагает аудиторских занятий. Выполнение правил внутреннего распорядка, отсутствие дисциплинарных взысканий в течение триместра означают успешное прохождение курса и получение необходимых кредитов, это говорит о том, что студент принял установленные нормы поведения и действует в соответствии с ними. Административное же взыскание, полученное студентом, одновременно означает и потерю кредитов за данный курс.

Кредиты как инструмент создания
индивидуальных образовательных траекторий

При введении кредитной системы отпадает необходимость в прохождении студентами всех курсов фиксированного учебного плана и деления их на группы с постоянным составом. В ТАУ студенты могут сами создавать свою образовательную траекторию, выбирая модули, которые они считают необходимыми для собственной подготовки по выбранной специальности.

Использование кредитов для обеспечения академической мобильности студентов

Одним из принципов Болонского процесса является внедрение системы кредитов по типу ECTS. Цель системы ECTS – способствовать признанию периодов обучения, проведенных студентами, участвующими в программе обмена с зарубежными вузами («мобильными студентами»), путем введения системы перевода кредитов. Как и ECTS-кредиты, кредиты ТАУ основаны на трудоемкости и сложности курса, поэтому они могут быть переведены в ECTS-кредиты, и наоборот, что способствует признанию периодов обучения за рубежом. Схема зачета (перевода) кредитов, полученных за рубежом (кредиты ТАУ – ECTS-кредиты) была опробована в рамках организации студенческих обменов с зарубежными вузами, такими как Международная школа бизнеса (г. Будапешт, Венгрия), Бизнес-академия Содружества (г. Бангалор, Индия). Апробация показала, что кредиты ТАУ полностью сопоставимы с ECTS-кредитами.



Раздел III. АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ, РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

1. Проектно-аналитические и исследовательские работы

Инновационный вуз должен опережать время, разрабатывая и реализуя учебные программы и образовательные технологии, обеспечивающие подготовку специалистов, способных работать в сегодняшнем и, в особенности, в будущем мире. Именно в будущем, потому что значительные изменения в мире в целом и профессиональной деятельности людей происходят каждые 5–7 лет. И чтобы обеспечить актуальность образования и подготовки в ИОУ и работать в опережающем режиме, необходима отличная от традиционного вуза организация образовательного процесса.

Образовательный процесс в ИОУ должен быть построен по следующему принципу: в ядре подготовки специалистов должны лежать исследовательские и проектные работы, остальные учебные дисциплины должны быть выстроены вокруг этих работ, в том числе обеспечивая их. Проектно-исследовательские работы являются ядром развития ИОУ и мыслительной инфраструктурой его деятельности. Работы выстраиваются соответственно миссии, стратегии и целям образовательного учреждения.

В нашей стране исследовательские и конструкторские работы в свое время были выделены в отдельную отрасль и практически отделены от образовательных учреждений. Университетские исследования и разработки были ограничены, так как лучшие умы уходили из университетов в конструкторские и исследовательские организации. А за последние 15–20 лет положение дел усугубилось в результате нарушения процесса воспроизводства исследовательских кадров.

В то же время в лучших вузах на Западе проектные, исследовательские работы и учебная деятельность друг от друга практически не отделены, что дает значительные преимущества в кадровом и интеллектуальном обеспечении работ. В исследовательских центрах организована проточность кадров, что обеспечивает приток свежих сил. Кроме того, студенты самой жизнью иницируются к тому, чтобы сделать что-то новое, чего до них не делали.

В ИОУ исследовательские и проектно-аналитические работы должны строиться поверх учебного процесса и должна быть обеспечена возможность использования его для достижения своих целей. В част-

ности (на опыте ТАУ), в рамках экспериментальных исследований может проводиться испытание проектных разработок, новых организационно-управленческих схем. В качестве материала для экспериментальных разработок должны выступать студенты, которые неминуемо, в силу своего дилетантизма, привносят новые смыслы в конечный продукт. Проектно-исследовательский центр (ПИЦ) есть такое место, куда крепятся темы и группы исследовательских и проектно-аналитических работ студентов. Продукты и результаты экспериментов могут и должны быть использованы в качестве материала для новых разработок (схема 33).

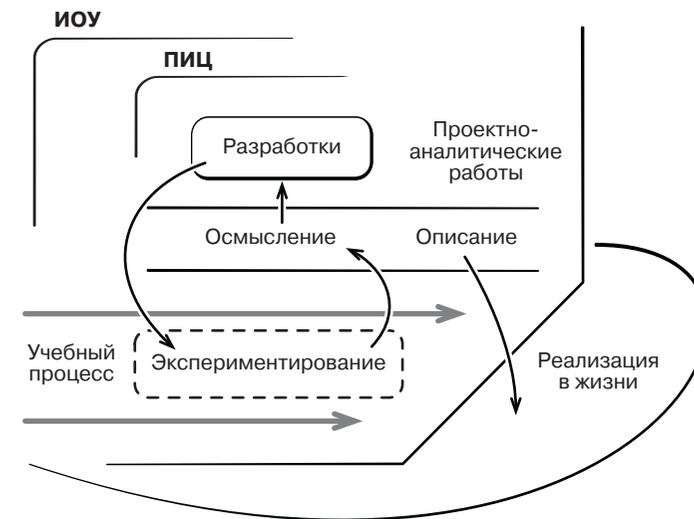


Схема 33

Проектно-аналитические и исследовательские работы в рамках центра организуются по проектам, когда все его участники работают на разных местах, в разных структурах и организациях, но в рамках проекта собираются во временную команду. Объединенные общим замыслом, они занимают места в общей структуре работ. В каждом проекте определяется руководитель, ответственный за организацию и результаты работ, и участники проекта, за каждым из которых закрепляются функциональные обязанности. Одни и те же люди могут выполнять различные функции в проектах: например, руководитель одного проекта может быть исполнителем в другом проекте.

Студенты участвуют в работах в качестве полноправных членов команд, в зависимости от выполняемых работ они могут занимать любые рабочие места, в том числе руководящие. За счет их участия в работах обеспечивается проточность кадров, при этом устройство и организация работ обновляются в соответствии с новыми техническими заданиями.

Позиция исследователя. Исследовательская работа не прикреплена к рабочему месту. У человека (студента), занимающего позицию исследователя, должна быть тема (темы) размышлений – объект исследований. Исследователь, находящийся в позиции ученика, должен одновременно выстраивать свою траекторию подготовки – освоения способов исследовательских разработок.

Экспериментирование. Экспериментальный проект нужен для того, чтобы в результате его реализации появилось такое понимание, которого до этого у экспериментаторов не было. Поэтому осмысление и описание понятого становятся важнейшей составляющей всех работ. В ходе проекта необходимо не просто фиксировать то, что удалось сделать, но замечать ошибки, просчеты и побочные результаты проводившихся работ. Чтобы выполнить это непростое требование и нужна особая позиция – исследователь. Дело в том, что новое всегда проявляется как ошибка по отношению к сложившейся практике. В то же время оно может быть превращено из ошибки в новое знание только в результате специального описания, в чем и состоит подлинный смысл исследовательской работы. Именно этого, нового понимания привычных, осуществляющихся по принятому стереотипу действий, и следует ожидать от экспериментальной площадки.

Здесь следует различить экспериментальные исследования и технические. Технические исследования нужны для того, чтобы привести проекты в соответствие с ресурсами. Они выполняют особую служебную функцию сопровождения реализации проектов. А экспериментальные исследования (или исследования в подлинном смысле слова) проводятся тогда, когда мы хотим глубже и точнее понимать то, чем занимаемся, и для того, чтобы новое понимание заложить в проекты следующего шага.

Логика работ. Работы ПИЦ выстраиваются в соответствии со стандартной схемой инновационного процесса: формирование замысла, проектно-аналитические разработки, проверка проектных конструкций с использованием действующих макетов, технологизация удачных находок и разработка нормативных предписаний, диссеминация

опыта разработок на новые экспериментальные площадки, образовательные и другие организации и регионы (схема 34).

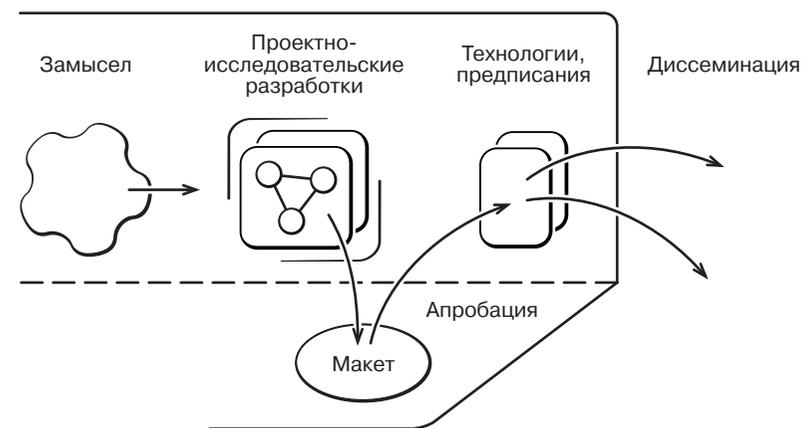


Схема 34

Необходимо понимать, что если не будет проводиться методологическая рефлексия проектной и исследовательской деятельности, то не будет развития участников и трансляции опыта исследовательских работ.

Воспроизводство. Чтобы обеспечивать воспроизводство исследовательской и проектной деятельности, необходимо выстроить учебную программу, обеспечивающую освоение заинтересованными студентами инструментов исследовательской и проектной мышледеятельности.

Траектория освоения исследовательской мышледеятельности в ИОУ

Этап I. Все студенты должны получить начальную управленческую подготовку, пройдя соответствующий курс обучения. Задача курса – восполнить пробелы школьного образования, дать техническую подготовку и возможность освоить коммуникацию и умение работать в команде, в целом – дать общее образование. Уже на этом этапе студенты могут участвовать в проектных и исследовательских работах, в основном в качестве технических работников (схема 35).

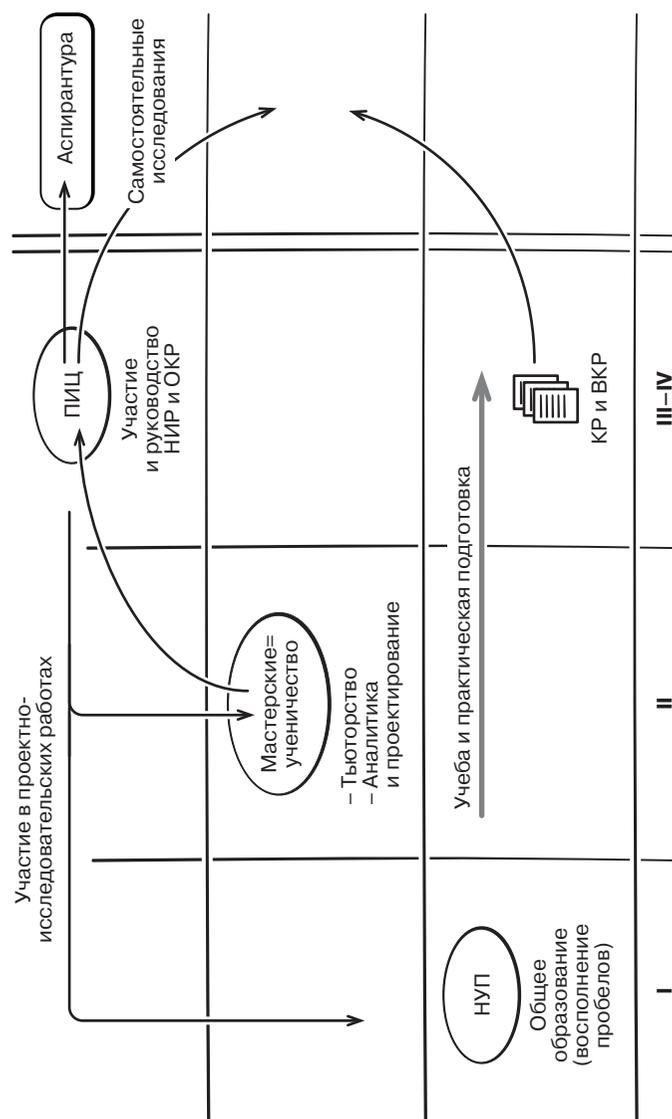


Схема 35

Этап II – ученичество в рамках специализированных мастерских. Задачей этапа является формирование управленческих команд и освоение учениками проектной, аналитической и исследовательской деятельности.

Этапы III–IV. Студенты, являясь штатными сотрудниками или входя во внештатный состав участников работ, осваивают исследовательскую деятельность, участвуя в разработках и руководя ими. Как формы отчуждения и описания опыта подобных работ студенты делают курсовые и выпускные квалификационные работы.

Участники проектно-исследовательских работ получают возможность продолжить разработку своих тем самостоятельно, в том числе в аспирантуре, и защищать кандидатские диссертации на их основе. Либо после окончания вуза ориентироваться на деятельность вовне.

Функции, которые выполняет исследовательская работа в ИОУ:

- 1. Диссеминация опыта.** Проектно-аналитическая и исследовательская деятельность позволяет оформлять и транслировать технологии ИОУ на другие образовательные площадки.
- 2. Внешние проекты.** Разработка этих проектов преследует следующие цели:
 - продвижение ИОУ на рынке образовательных услуг, создание имиджа вуза, ведущего передовые исследовательские и практические разработки;
 - поиск и привлечение заказчиков на проектные разработки и аналитические исследования;
 - привлечение абитуриентов в ИОУ.
- 3. Подготовка преподавательских и исследовательских кадров** – написание и защита кандидатских диссертаций.

Инновационное образовательное учреждение для того, чтобы разрабатывать технологические «сборки», обеспечивающие достижение поставленных целей, должно работать в режиме экспериментальной площадки и иметь соответствующую систему управления. А это значит, что все, происходящее в ИОУ, должно быть организовано как минимум в трех слоях (схема 36).

В верхнем слое идут проектные разработки и появляются образовательные проекты по принципам принятой ИОУ образовательной программы.

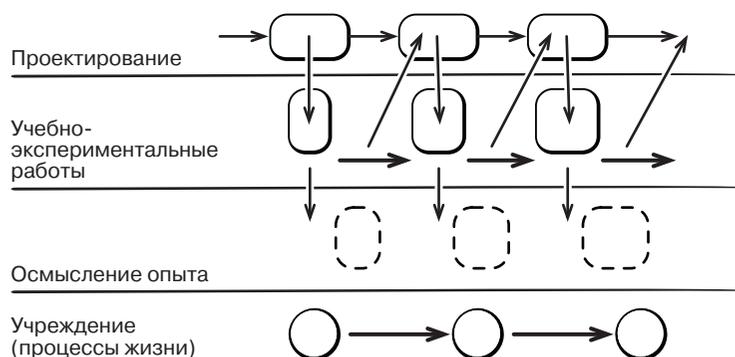


Схема 36

Слоем ниже располагаются учебно-экспериментальные работы. Они должны быть организованы в соответствии с проектами образовательной программы. И происходит все это в нормально работающем (в соответствии с действующими стандартами) учебном заведении. Чтобы подобная организация могла иметь место, нужна исполнительская машина и гибкий, условно говоря, сорганизованный учебный план, причудливым образом соединяющий множество нововведений с традиционными классно-урочными занятиями.

Следующий слой — осмысление опыта. Без него вообще не может быть никаких экспериментов и программ, поскольку экспериментальная площадка — это такая структура, которая в качестве минимально необходимого набора мест предполагает:

- наличие проектов (организаторы должны четко зафиксировать, что они хотят сделать);
- наличие работ, реализующих проекты;
- практико-методические и теоретические описания результатов реализации проектов: были они реализованы или нет, появилось ли новое понимание того, что в проекты заложено не было.

Именно такого понимания привычных, осуществляющихся по стереотипу действий и следует ожидать от экспериментальной площадки. Это не то место, где проект должен быть реализован точно и в срок. Так должно быть на строительстве — отклонения от проекта приведут к аварии. А на экспериментальных площадках люди получают не реализацию, а новое понимание.

Самое сложное для проектировщика — переход к реализации и работа в режиме текущего функционирования. Очевиден принципиальный разрыв между проектно-аналитической мыслью и пусконаладочными работами на стройке. Куда заманчивее в быстром темпе прорываться, проектировать, бороться и побеждать, чем день за днем, в отупляющей «текучке», сохранять основные идеи проектного замысла.

На каждом этапе истории ИОУ ТАУ проектно-аналитические работы решали специфические цели и задачи (схема 37).

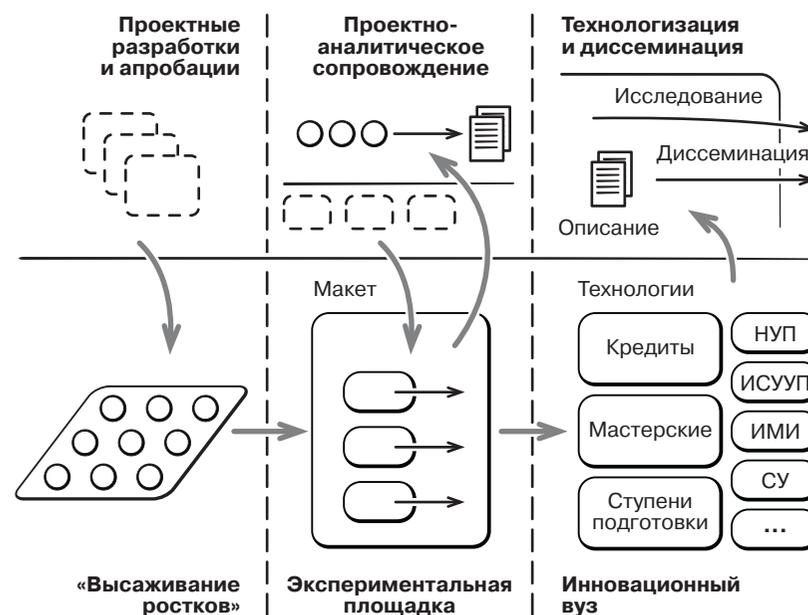


Схема 37. Проектно-исследовательские работы в ТАУ

Этап I — экспериментальная площадка (1991–1995). Основной задачей данного этапа было исследовательское обеспечение экспериментальной педагогической площадки (группа студентов в составе 60 человек и примерно 30 экспериментаторов) и проектирование инновационного содержания и форм организации подготовки специалистов. Основную роль на этом этапе сыграли фундаментальные

исследования коллектива сотрудников лаборатории методологии образования, лаборатории разработки содержания специализированного образования, а также научных сотрудников проектно-исследовательского центра Академии в различных научных областях, таких как экономика, финансы, теория управления, культурология, информационные системы в экономике, психология, теория и методология педагогики.

Результаты исследовательских работ этого этапа отражены в сборниках научных трудов сотрудников Академии «Проектирование нормальной школы» и «Культура и культуротехника в контексте образования», а также в ряде журнальных публикаций.

Этап II – локальная образовательная система (1995–1998). Этап проектирования и опытной апробации разных вариантов экспериментального учебного плана, обеспеченной рядом прикладных исследований в различных областях. Проектно-аналитические работы выполняли функцию обеспечения эксперимента, в ходе которого проверялись и внедрялись отдельные разработки, описывался опыт экспериментирования. На этом этапе ведущую роль играют экспериментальные опытно-конструкторские разработки – проект системы управления Академией, проект организационно-педагогических и блочно-модульных учебных планов для всех специальностей и направлений, разработка инновационных форм организации учебного процесса (учебно-практическая сессия, тренажер, имитационная игра и др.), разработка нового содержания учебных предметов и дисциплин, отражающего изменения существующего содержания профессиональных областей деятельности, и другие.

Результаты НИР и ОКР этого этапа отражены в монографиях И.В. Богданова «Локальная образовательная система: опыт проектирования и становления», А.П. Зинченко «Педагогическая инженерия», «Игровая педагогика», «Практика и практическая подготовка», коллективной монографии «Коммуникационный менеджмент», а также в ряде журнальных публикаций.

Этап III – инновационный вуз (1998–2003). Этап проектирования инновационного образовательного учреждения на основе сорганизованного учебного плана практической подготовки. Ядром исследовательской работы является конструирование единого учебного плана, сорганизованного содержания и форм организации подготовки специалистов. Ведущей разработкой этого этапа явилась разработка

информационной системы управления учебным процессом (ИСУУП) как инструмента соорганизации различных направлений подготовки специалистов в Академии, а также внедрение кредитно-модульной технологии в организацию учебного процесса (в ориентации на интеграцию в мировое образовательное пространство).

Ядром учебного плана постепенно становится апробированная на предыдущем этапе технология поэтапной управленческой подготовки, направленная преимущественно на практическую подготовку. В связи с этим в НИР и ОКР Академии увеличивается доля таких форм практической подготовки, как тренажеры, игры, мастерские и другие. Разрабатывается и внедряется единая технология дистантной подготовки – тесто-тренинговая система (ТТС), интегрированная в локальную сеть Академии.

Кроме того, целый ряд прикладных исследований и проектно-аналитических разработок ориентирован на разные сферы деятельности, подготовка к которым осуществляется непосредственно в Академии, – финансы (реформирование региональных финансов), коммуникационные технологии, прикладные информационные системы, практическая юридическая подготовка.

На этом этапе возросла доля исследований и проектно-аналитических разработок, финансируемых из внешних источников – за счет средств заказчиков, что свидетельствует об эффективности и успешном внедрении разработок Академии. Сформировался устойчивый спрос на целевые программы управленческой подготовки, разрабатываемые по созданной в Академии технологии управленческой подготовки (РМТР, подготовка государственных служащих для аппарата ППП в ПФО, подготовка управленческих кадров для реформирования системы образования региона и др.).

Результаты работ этого этапа отражены в сборниках научных трудов Академии «Атриум. Серия “Педагогика”» (1999, 2001), а также в ряде монографий и статей А.Е. Волкова и других сотрудников Академии.

Этап IV – инновационный вуз в программах и проектах развития региона и сфер деятельности (2003– настоящее время). На современном этапе своего развития исследовательские, опытно-конструкторские и проектно-аналитические работы в Академии направлены, во-первых, на технологизацию (описание и трансляцию накопленного опыта инноваций) и, во-вторых, на диссеминацию (распространение накоп-

ленного опыта во внешние структуры — в другие вузы и организации, в региональные и федеральные программы).

Академия на этом этапе становится одной из экспериментальных площадок Министерства образования и науки Российской Федерации по внедрению в учебный процесс кредитно-модульной системы. Соответствующая линия прикладных исследований направлена на описание и диссеминацию накопленного опыта организации учебного процесса.

Возрастает доля исследовательских работ, выполняемых по государственным контрактам в рамках Федеральной программы развития образования, а также в рамках региональных программ (заказчики — Министерство образования и науки РФ, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Министерство образования и науки Самарской области). Ряд исследовательских работ и прикладных разработок выполнен в рамках грантовой поддержки и федеральных конкурсов.

На данном этапе Академия активно включается в кооперативные и коммуникативные связи в рамках федеральной, региональной и городской образовательных инфраструктур (в функции проектно-исследовательского центра). Ряд исследований и разработок реализован в рамках инфраструктурных проектов — городской образовательной инфраструктуры г. Тольятти (образовательный консорциум ТАУ — ТГУ — ТПК), региональной ассоциации «Аграрный образовательный комплекс», региональной сети начального профессионального образования, кооперативных проектов с Академией народного хозяйства при Правительстве РФ.

Немаловажен тот факт, что Академия становится центром подготовки исследовательских и проектно-аналитических кадров для других учебных заведений: выпускники Академии являются научными сотрудниками и ведущими специалистами проектно-аналитического центра Тольяттинского государственного университета, Центра образовательной политики и Центра игровых инновационных технологий Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Центра общественных связей Министерства промышленности и энергетики РФ, других структур.

Результаты этого этапа научно-исследовательских и проектно-аналитических работ Академии отражены в сборниках научных трудов Академии «Атриум. Серия “Педагогика”» (2004, 2006), а также в кол-

лективной монографии «Общая управленческая подготовка» (2006), в публикациях сотрудников Академии.

Основными принципами организации научно-исследовательской деятельности ИОУ, определяющими ее особенности, являются:

- *Системность*. Научно-исследовательская деятельность в ИОУ представляет соорганизацию трех типов работ — собственно исследовательских, направленных на описание сложных систем и объектов деятельности; проектно-аналитических, направленных на преобразование и изменения в системах деятельности, и опытно-конструкторских, направленных на разработку технологий, меняющих сложившуюся организацию систем деятельности. Эти виды работ взаимосвязаны друг с другом и в своей связке обеспечивают полный проектно-исследовательский цикл.
- *Практичность*. Все виды работ (НИР, ОКР, ПАР) направлены на решение определенной задачи и должны иметь на выходе определенный продукт. Все работы, независимо от конкретной тематики, ориентированы либо на исследование процессов управления и организации в определенной сфере деятельности, под которую осуществляется подготовка специалистов, либо на разработку технологий подготовки специалистов и управленцев для определенной сферы деятельности.
- *Комплексность, междисциплинарность, межпредметность*. Стратегия научного поиска предполагает, что для решения определенной задачи рамки отдельного научного предмета, группы специальностей или отрасли науки зачастую выступают ограничением, либо сужающим саму задачу, либо закрывающим возможности ее решения. *В частности, это касается такой сферы, как управление — профильной для ТАУ. С точки зрения научной специализации, управление напрямую упоминается только в двух группах специальностей: 05.13.00 — Информатика, вычислительная техника и управление (это отголоски того времени, когда управление рассматривалось в рамках кибернетики) и, частично, 08.00.00 — Экономические науки (как управление народным хозяйством, причем по отраслевому признаку). Соответственно, профиль ТАУ заставляет организовывать комплексные и междисциплинарные исследования, позволяющие выйти к такому сложному объекту, как управление.*

- *Программный подход.* Функцию управления всеми видами работ выполняет образовательная программа, включающая исследовательские, проектные и опытно-конструкторские работы, направленные на формирование инновационного образовательного учреждения, разработку нового содержания и форм организации профессионального и общего образования. Программа НИР и ПАР ориентирована на определенный период и включает основные направления исследований и разработок, а также детализацию тем исследований и разработок, которая ежегодно корректируется.
- *Проектный подход.* Исследовательские работы инициируются и планируются как важнейший вид работ, обеспечивающий реализацию проектов ИОУ – как внутренних, так и внешних. При этом все проекты должны иметь соответствующее исследовательское обеспечение (как проекты организации и преобразования процессов подготовки в ИОУ, так и внешние консалтинговые и разработческие проекты). Задачи и тип проекта определяют состав коллектива по его реализации и тематику исследовательских работ, поддерживающих и обеспечивающих проект.

Действующие нормы проектно-исследовательской деятельности передаются новому поколению кадров, большинство из которых отобраны из студентов. Для продолжения сотрудниками и студентами самостоятельных исследований и в перспективе для пополнения преподавательского корпуса собственными кадрами в ТАУ создана аспирантура.

2. Кадровая политика

Понятие кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом любой организации должным образом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы. Совокупность принципов, методов, форм и организационно-

го механизма по выработке целей и задач направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

С точки зрения практичности применения для вузов, данное определение необходимо сформулировать следующим образом: кадровая политика есть совокупность принципов, методов, форм и организационных механизмов, на основе которых выстраивается деятельность системы управления вузом в соответствии с требуемой ситуацией.

Главным объектом кадровой политики любого вуза является персонал, или кадры. При этом персоналом вуза называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение «средства производства», постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность учебного процесса конкретного вуза.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях, в которых находится система образования, сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития вуза – она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики вуза, общей ситуации в сфере образования. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре вуза.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для любого предприятия, в том числе и для вуза, кадровая политика должна быть экономически обоснованной и исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Она должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности вуза. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную команду.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием лежат в оперативной области управления кадрами.

Особенности кадровой политики ИОУ

В образовании как в специфическом виде профессиональной деятельности кадры играют важнейшую роль. «Кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении преподавательским персоналом вуза можно выделить четыре ключевые проблемы. Это возрастная, квалификационная и должностная структуры и оплата труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны системы управления и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

Помимо общепринятого понятия о кадровой политике, для инновационного образовательного учреждения необходимо также рассматривать техническое представление о кадровой политике в виде набора инструментов для работы управленца — ректора или президента вуза.

Одним из общепринятых рабочих инструментов считается термин «кадровая работа», который в словарях трактуется следующим образом: кадровая работа — деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются:

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и тому подобное.

На основании выделенных определений, а также на основании трактовки термина «кадровая работа», важно выделить такое понятие кадровой политики, которое могло бы стать основополагающим для определения кадровой политики не просто вуза, но инновационного образовательного учреждения.

Кадровая политика — особая группа инструментов управляющего, наряду с инструментами организации собственных работ и действий на поле основной (образовательной) деятельности:

- это принципы и нормы, в соответствии с которыми формируются все мероприятия по работе с кадрами, приводящие человеческий материал в соответствие со стратегией системы управления вуза;
- это набор конкретных правил и ограничений во взаимоотношениях людей и организации; в этом смысле, например, формулировка «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с кандидатской степенью» может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая политика является одной из основных составляющих проектов реформирования, реорганизации и проектирования новых систем деятельности.

Техническое задание на разработку кадровой политики ставится системой управления в зависимости от того, что именно данной системе необходимо получить на выходе. Таким образом, выбор типа кадровой политики зависит от видения конечного продукта деятельности.

Формулировка кадровой политики — это тезис, имеющий за собой конкретную схему организации работ, в противном случае формулировки нет, есть лозунг. Например:

Формулировки кадровой политики	Лозунги
Бюрократия	Кадры решают все!
Иерархичность	Личная ответственность
Коллегиальность	Полная занятость!
Ротация	Справедливое вознаграждение!
...	...

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется системой управления ИОУ и реализуется за счет соответствующих инструментов работы системы управления персоналом. В данном случае рассматривается и предлагается четыре типа инструментов: отбор, подготовка, расстановка на места и последующий мониторинг кадров, каждый из которых применяется или выстраивается в зависимости от требуемой ситуации.

Понимая генеральную линию направления кадровой политики, для эффективной работы кадрового политика в инновационном вузе необходимо следовать следующим принципам:

- прозрачность управляемой системы, траекторий движения кадров и структуры мест для системы управления;
- соответствие кадровой работы стратегии организации;
- поддержание системы «отбор – подготовка – расстановка – мониторинг – ротация кадров» в постоянной функциональной готовности;
- следование тезису: персонал – основной ресурс развития вуза;
- разграничение полномочий: кадровый политик – управленческие кадры, а служба управления персоналом – все остальные.

При этом, прежде чем говорить о должном устройстве кадровой политики в вузе, необходимо выделить основную тенденцию, которая вынуждает разрабатывать новые схемы работы. Данная тенденция является общероссийской и рамочной по отношению к образовательным структурам. Ее можно охарактеризовать как скорость и влияние процесса изменений, происходящих на мировой образовательной арене.

В настоящее время ситуация требует к себе более пристального внимания, поскольку скорость изменений растет, сложность возникающих перед корпорациями проблем также растет. Чем сложнее эти проблемы, тем больше времени занимает их решение. Чем больше возрастает скорость изменений, тем больше изменяются возникающие перед нами проблемы и короче жизнь найденных для них решений. Поэтому к моменту, когда мы находим решения многих возникших проблем (обычно самых важных), они уже настолько меняются, что наши решения не соответствуют им и становятся неэффективны.

При оценке данной ситуации становится очевидным, что для эффективной работы в современном мире образовательному учреждению необходимо прогнозировать и проектировать (насколько это возможно) изменения, происходящие в стране, чтобы наиболее своевременно реагировать на них и быстрее к ним подготовиться.

При этом необходимо понимать, что человеческий материал, участвующий в деятельности ИОУ, требует особого внимания, потому что цикл жизни технологий и знаний, которые получает человек в процессе подготовки, практически никогда не совпадает с общим развитием всех остальных, не образовательных, систем. Это влечет за собой необходимость постоянной подготовки и переподготовки человеческого материала в соответствии с прогнозируемыми изменениями.

Согласно вышеизложенной тенденции система управления ИОУ при формировании кадровой политики должна учитывать существование двух плоскостей: плоскость движения управленческой команды и плоскость движения человеческого материала, то есть ресурса данной управленческой команды. При этом имеется в виду, что для формирования собственной кадровой политики управляющему необходимо понимать мировую тенденцию, чтобы иметь возможность привлекать к своим работам лучших людей (head-hunting). Исходя из заявленного выше – политика имеет место только в развивающейся структуре – следует, что система управления предполагает реализацию каких-либо программ развития или проектов, что говорит о необходимости либо привлечения новых кадров, либо о ротации кадров внутри собственной структуры.

Кроме того, в ИОУ должна быть институционализована готовность к изменениям. Инструментом этого может быть создание потенциальных, «виртуальных» команд. Во-первых, командам не обязательно работать в одной комнате и даже в одном городе; во-вторых, это должны быть не команды, сконцентрированные на задаче, а команды, концентрирующие задачи, то есть выделяющие их из проблемного поля.

Каким образом должна быть реализована кадровая политика ИОУ в соответствии с данными принципами, можно увидеть далее (для удобства понимания необходимо уйти от привычного понятия «кафедра», к более удобному – «команда»). Службе по управлению персоналом необходимо:

1. Видеть траектории и движения персонала в ИОУ и задавать соответствующие горизонты на дальнейшее движение, существующий опыт работы и так далее, то есть осуществлять систему мониторинга персонала и, соответственно, понимать, каким образом нужно организовать функциональные фокусы (не подразделения) ИОУ.
2. Сделать явным для всех менеджеров блок перспективного видения, который задает контекст (рамку) для работы всего ИОУ (здесь необходимо использовать такой инструмент, как корпоративная культура).
3. Создать открытую техническую инфраструктуру – связь, электронную почту, распределенные БД, прикладные программы АСУ и так далее, обеспечивающую возможность мгновенно переводить результаты проектирования в спецификации для учебного процесса, в требования для поставщиков, в рекламные и технические описания.
4. Организовать команды, способные работать над многими задачами – параллельно и последовательно. Специальные автоматизированные системы должны обеспечивать для них «видение» организации: кто в какой команде сейчас задействован, над чем она работает и так далее. Через аналогичную систему происходит учет рабочего времени. Команды сами определяют свои цели, планы, режимы работы и так далее.
5. Обеспечить обучение команд и сотрудников: они должны учиться друг у друга, сохранять полученные в ходе работы над проектом знания и опыт, заполняя ими специальную базу знаний. Главное препятствие на пути к этому – конкурентный индивидуализм, воспитываемый в школах и колледжах, и отношение к своему знанию как к своей собственности (одним из путей решения такой проблемы является внутрифирменное или «внутривузовское» обучение).
6. Сформулировать и сформировать ценности, нормы и систему вознаграждения в ИОУ. В настоящее время главное вознаграждение – это участие в интересном и перспективном деле.
7. Организовать сеть команд, которые могут включать в себя как представителей системы управления, так и «простых» преподавателей или даже студентов.

8. Организовать поддержание, накопление и использование опыта, сведений и информации, то есть разработать соответствующую инфраструктуру, изменить отношение к опыту и знаниям сотрудников компании.

Основные инструменты реализации кадровой политики

Система управления персоналом ИОУ должна кардинально отличаться от работы отдела кадров любого другого вуза (схема 38). Первое и основное различие – объект работы. Отдел кадров работает не с человеческим материалом, но с функциональными местами, прописывая должностные инструкции и отслеживая состояние самого рабочего места. Служба управления персоналом работает, в первую очередь, с человеческим материалом, с его горизонтами и траекторией движения.



Схема 38

В соответствии с таким понятийным различием, можно выделять следующую структуру различий двух типов работ:

Вид работы	Отдела кадров	Службы управления персоналом
Объект	Функциональное место	Персона
Процедура	Подготовка	Образование
Задача	Освоение специальных (соответствующих рабочему месту) техник	Осмысленное выполнение поставленных задач

Вид работы	Отдела кадров	Службы управления персоналом
Принцип	Действия по инструкциям	Действия по ситуации
Результат	Выполненное задание	Рефлексия
Деятельность	Четко сформулированное задание	Сформулированное направление движения

Таким образом, необходимо понимать, что кадры несут на себе не только определенные знания и опыт работы в какой-либо сфере деятельности, но также представление о том, как необходимо работать. Задача системы управления персоналом — так поставить рамки и горизонты, чтобы каждый член системы видел свое место внутри ИОУ и соответствовал ему.

Выделим основные цели работы службы управления персоналом в ИОУ:

- создание прозрачного и доступного для системы управления и персонала компании перечня траекторий сотрудничества и карьерного роста и их особенностей;
- обеспечение заинтересованности работников компании в закреплении на рабочих местах, а для инициативных людей создание возможности материального и служебного роста;
- разработка корпоративной нормативной базы для решения вышеобозначенных задач.

Принципы поиска и отбора персонала

Важным шагом в процессе обеспечения ИОУ, как и любой другой организационной системы, соответствующими ее профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, представляющий собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает претендентов из общей группы до тех пор, пока их не останется нужное количество. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, соответствуют ли они тем или иным требованиям, предъявляемым ИОУ, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика найма в разных организациях различна и зависит, как правило, от принятой системы ценностей. При приеме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится все более популярным.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определенную работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определенных специфических аспектов, характеризующих кандидата. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

В инновационном вузе подходы к отбору персонала могут и должны быть другими. На схеме наглядно представлены возможные траектории отбора персонала для работы в инновационном вузе (схема 39).

Траектория № 1: поиск и отбор персонала «внутри» ИОУ — из числа собственных студентов. Как только студент делает первые успехи в освоении той или иной образовательной технологии, служба по управлению персоналом должна внести его в так называемый «кадровый резерв». За счет определенных образовательных технологий для такого студента может быть выстроена некая система подготовки под работы внутри собственного учебного заведения. При таком неклассическом для нынешней системы образования отборе в первую очередь должны быть учтены интересы самого вуза — студент в процессе участия в работах приобретет необходимую ему подготовку ко «взрослой жизни». Став выпускником, студент сможет найти работу (он же уже имеет опыт!) как вне вуза, так и внутри него. Таким образом, инновационный дух решает две задачи одновременно: готовит кадры непосредственно под свои цели и задачи и обеспечивает студенту практичность подготовки. (Подробнее об этом читайте в следующем разделе.)

Траектория № 2 (классическая): конкурсный отбор на вакантные места внешних специалистов в соответствии с задаваемыми вузом установками.



Схема 39

Траектория №3: целевой поиск внешних специалистов в соответствии с задаваемыми установками — head-hunting. Такая траектория подходит для поиска «звездных» профессоров, исследователей, проектировщиков или управленцев. Сложно использовать такой метод всегда — он может стать слишком затратным, неоправданным.

Требования к персоналу в инновационном вузе

1. Выполнение технических (подготовка материалов и другие работы, обеспечивающие функционирование подразделения), организационных и проектно-аналитических работ (оптимизация деятельности ИОУ, усовершенствование образовательного процесса или внешние заказы).

2. Способность подготовить персонал, оформить и технологизировать собственный опыт.
3. Понимание и принятие миссии и стратегии, технологий подготовки ИОУ.
4. Видение целого.
5. Возможности и потенциал, готовность вкладывать свои силы в развитие ИОУ.

Принципы отбора

1. Ориентация на проверенных людей (рекомендации компетентных сотрудников).
2. Ориентация на людей, заведомо заинтересованных в решении целей и задач организации.
3. Наличие нескольких фаз отбора (как минимум двух).
4. Для понимания, на какие именно работы требуется человек, под какие цели, отбор и найм в ИОУ должен содержать следующие этапы:

- *Планирование потребности в персонале* происходит на основании описания всех рабочих мест ИОУ. Следующим этапом является *оценка будущих потребностей*, то есть прогнозирование численности персонала ИОУ, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных стратегических целей.
- *Постоянный мониторинг рынка внутренней рабочей силы* происходит через такие формы, как защиты практик, стажировок, выпускной квалификационной работы, участие в проектно-аналитической деятельности ИОУ. Мониторинг рынка внешней рабочей силы происходит через участие ИОУ в семинарах, конференциях, а также через работу с клиентами рекрутингового агентства ИОУ.
- *Уточнение требований к кандидату.* С помощью должностной инструкции, то есть документа, описывающего основные функции сотрудника, должно быть точно определено, кого подразделение ИОУ хочет нанять, по необходимости вносятся изменения в ДИ и определяются сроки и условия найма.

- *Формирование критериев отбора персонала.* Образование, опыт, физические (медицинские) характеристики, личностные характеристики.
- *Поиск внутри компании.* Достаточно много ключевых позиций занимается именно студентами или выпускниками ИОУ. Специфика ИОУ заключается в том, что на многие рабочие места практически невозможно найти кандидатов в городе, так как они не смогут быстро сориентироваться в деятельности ИОУ, которая не похожа на все остальные организации. Выдвижение кандидата из числа работников рассматривается обычно как положительный пример, как поощрение за хорошую работу. Соответственно, преимуществом этого является благоприятный моральный климат и карьерное продвижение сотрудников.
- *Поиск вне компании.* ИОУ может вести поиск персонала на рынке рабочей силы следующими способами: реклама конкурсных вакансий, представленная СМИ; переманивание сотрудников (head-hunting).

ИОУ сочетает в себе применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности, но в большей степени ориентировано на внутренние человеческие ресурсы.

Подготовка, или «Выращивание» персонала

Почему в образовательных технологиях в сфере бизнеса все больший вес приобретает внутрифирменная подготовка? Ответ кажется очевидным. Всегда выгоднее получать человека практичного, подготовленного под конкретное функциональное место (будь то место у станка или во главе компании), а не образованного «вообще» и «в целом». В таком случае неудивительно, что ИОУ, поставляющее квалифицированные кадры для других организаций, должно быть способно обеспечить себя кадрами (в том числе и управленческими) для собственного развития и процветания.

В рамках внутривузовской (или внутрифирменной) подготовки ИОУ следует различать как минимум два направления подготовки кадров:

- подготовка ППС из числа студентов;
- «выращивание» топ-менеджмента.

Основной принцип – практическая подготовка – в обоих направлениях остается ведущим, но так как «продукт на выходе» должен быть разным, способы подготовки тоже отличаются. Рассмотрим эти направления отдельно.

Подготовка профессорско-преподавательского состава из числа студентов

Специфика учебного процесса инновационного вуза обуславливает особые требования ко всему персоналу и в особенности к профессорско-преподавательскому составу. Так как взрослому человеку, привыкшему работать в одной системе, перестроиться на другую бывает достаточно сложно, кадры для такого вуза выгоднее и проще «выращивать» из студентов данного учебного заведения (схема 40). Это обусловлено рядом причин.

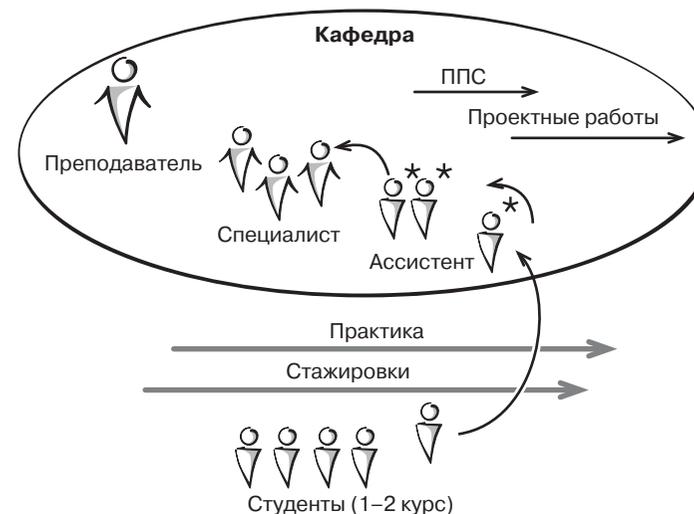


Схема 40

Во-первых, технологии вуза, на которые трудно бывает перейти человеку «извне», становятся естественными для сотрудника, который сам прошел через них в качестве студента. В этом случае не только отпадает проблема освоения новых технологий, но и приобретает-

ся уникальный опыт человека, который испытал эти технологии на себе, возможно, увидел какие-то их изъяны и в своей работе со студентами получил возможность их устранить или предложить что-то новое в рамках общего направления подготовки. Отметим, что данная специфика относится именно к инновационному вузу, образовательные технологии которого требуют специально подготовленных преподавателей хотя бы потому, что не допускают с их стороны механического чтения установленного материала.

Во-вторых, «выращенные» сотрудники всегда «как на ладони» у руководства, известны их возможности и потенциал. Это избавляет систему управления от рисков внезапной некомпетентности сотрудника, приглашенного со стороны, который может не справиться со своими обязанностями, несмотря на хорошие характеристики и внушительный послужной список.

В-третьих, даже с технической точки зрения специалистам «извне» бывает трудно встроиться в учебный процесс такого вуза. Дело в том, что для упрощения технической стороны учебного процесса, для удобства и мобильности преподавателей и студентов, а также для внедрения новых форм подготовки в инновационном вузе может и должна существовать информационная система управления. С ее помощью практически вся работа преподавателя (не требующая непосредственного контакта со студентами) технологизируется. Но чем старше становится человек, тем сложнее он воспринимает перемены. Давно привыкнув отчитать лекции, а потом провести очный экзамен, преподавателю «со стороны» бывает сложно оформлять тесты в специальной системе, выставлять там оценки, возможно, проводить форумы для студентов, оформлять электронные учебники со всей необходимой информацией и так далее. Конечно, нет ничего невозможного, но с преподавателем, «выращенным» из студентов, такой проблемы не будет вообще.

Как правило, студенты ИОУ становятся ассистентами на кафедрах уже на первом (втором) курсе обучения. Это происходит во время учебного процесса или посредством прохождения первой стажировки на выбранной кафедре. Формально кафедра может дать объявление о наборе ассистентов с первого курса, но, как правило, студенты попадают во внутренние работы вуза по рекомендациям старших коллег. Если же все-таки дается объявление, то идет конкурсный отбор претендентов в соответствии с их профессиональной траекторией и деловыми

качествами. Проблем с набором у кафедр и других подразделений, как правило, не бывает, так как студенты сами понимают всю перспективность таких работ для себя.

Выполняя технические работы, студенты не только снимают эту нагрузку с основного профессорско-преподавательского состава, но и получают возможность разобраться в основных процессах, протекающих на кафедре. Все это происходит параллельно с прохождением учебных дисциплин, что отчасти позволяет лучше понять преподаваемый материал. Скажем, если ассистент помогает преподавателю подготовить цикл презентаций по курсу, он, с одной стороны, постепенно разбирается в технологии подачи материала, с другой стороны, лучше усваивает преподаваемый ему материал, так как сам участвовал в его формировании.

Когда выполнение ранее возложенных функций уже не представляет проблемы и студент может оформить свой опыт, отвечая на вопросы «Как я это делаю?», «Какие техники использую?», «Как этому научить другого?», ему уже можно и необходимо переходить на другой уровень. Так постепенно человек переключается от технических работ к задачам, обеспечивающим функционирование кафедры в целом, как подразделения вуза. Его работы начинают приобретать организационный характер, и ассистент становится специалистом, параллельно подготавливая нового человека на свое место, тем самым оформляя и технологизируя собственный опыт. Этому также способствует участие в проектно-аналитических работах, которые обеспечивают деятельность кафедр в инновационном вузе. Проекты могут иметь разную направленность (оптимизация деятельности вуза в целом, усовершенствование образовательного процесса или внешние заказы), но в любом случае они позволяют участнику пополнить свой несессер новыми техниками и навыками работы.

В процессе обучения все курсовые и квалификационные работы студент делает на основе своей практической деятельности на кафедре (в подразделении) и, завершая обучение, пишет выпускную квалификационную работу, направленную на оптимизацию и усовершенствование деятельности этого подразделения (или же может описываться опыт по созданию совершенно нового подразделения). После окончания обучения выпускник имеет возможность остаться в ИОУ в качестве постоянного сотрудника и продолжать свое профессиональное развитие, в том числе посредством подготовки и защиты диссертации.

«Выращивание» топ-менеджмента

К управленцу в любой сфере деятельности предъявляются большие требования, чем к рядовому сотруднику, следовательно, и технологии его подготовки должны быть иными.

Основной задачей ИОУ является подготовка управленцев в целом для страны, и отдельным направлением можно выделить подготовку управленцев «для себя». Аргументы в пользу целесообразности «выращивания» сотрудников из числа бывших студентов были приведены выше, но к управленцам высшего звена применим еще один критерий. Управляя ИОУ, они должны не просто знать его миссию и стратегию, они должны понимать и разделять ее, быть «пропитанными» духом ИОУ, а это возможно только при условии, что когда-то они испытали все эти технологии на себе (схема 41).

На первом курсе весь поток студентов проходит через систему начальной управленческой подготовки, которая на ранних этапах позволяет выделить людей, способных к управленческой работе. Как правило, студенты, вставшие на путь управленческой подготовки, после первого курса выбирают для дальнейшего учения такую форму подготовки, как мастерская, а не лекторий. Главное отличие этих курсов выражается в отличии практической подготовки от классно-урочной системы. Во-первых, учиться чему-то можно только делая это и анализируя способ собственной работы. Во-вторых, учиться лучше всего обучая других тому, чего не умеешь сам. В-третьих, необходимо приобрести способность к выполнению любой работы из системы, которой планируешь управлять.

Еще одним важным отличием принципа мастерской (в частности, мастерской тьюторства и управления) от классно-урочной системы является то, что будущие управленцы получают возможность организовывать большой коллектив (первокурсников) во время учения, то есть после окончания учения они приступают к управлению отдельными процессами уже с солидным набором необходимых управленцу техник и навыков.

Проектно-исследовательская работа на третьем, четвертом курсах дает будущему управленцу возможность освоить новые инструменты управления и организации, оформить и технологизировать свой опыт, а также определиться с темой дальнейших разработок.



Схема 41

В итоге после пятого курса вуз получает готового управленца, обладающего видением целого, выращенного на технологиях данного вуза и понимающего их устройство, готового вкладывать свои силы в его развитие и способного подготовить себе достойную смену.

Система диагностики и оценки персонала

Вуз оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положи-

тельно сказывается на мотивации работников, их профессиональном развитии и росте внутри организации.

Объективно процесс оценки персонала является прямым отображением стоящих перед организацией задач. Несомненно, предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению.

Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и тому подобного. Поскольку успешность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то, как правило, используется комплексная система критериев оценки. В этом случае определяется вес или важность каждого критерия.

Цели диагностики и оценки персонала ИОУ:

- усиление заинтересованности персонала ИОУ в повышении качества реализации текущего учебного плана;
- улучшение экономических показателей работы ИОУ;
- повышение эффективности использования имеющихся ресурсов для достижения стратегических задач.

Предметом оценки персонала ИОУ являются:

- обеспечение работ текущего функционирования (обеспечение текущего учебного плана);
- участие в разработке проектов, программ, новых продуктов и технологий.

Результаты оценки персонала используются в системе оплаты труда и стимулирования, обучении и развитии персонала, в формировании кадрового резерва и другом.

Развитие и обучение персонала

Развитие персонала является важнейшим условием эффективной деятельности любой организации, причем как ее функционирования, так и развития, а тем более инновационного вуза. Таким образом, организация профессионального обучения (переподготовка, повышение квалификации, защита кандидатских или докторских степеней) является одной из основных функций управления персоналом такого вуза. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Организацией должны быть разработаны

(или выделены из опыта) методы, способы и системы управления профессиональным развитием — управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей вуза в этой области, то есть необходимо выявление несоответствия между профессиональными компетенциями, которыми должен обладать персонал организации для достижения ее целей и выполнения задач (настоящих и будущих), и теми компетенциями, которыми он обладает в действительности.

При этом сотрудники должны понимать важность и необходимость собственного развития, они должны быть адекватны той инновационной системе, в которой работают.

Также необходимо понимать, что развитие персонала возможно только тогда, когда система управления может создать (организовать) постоянную смену ситуаций.

Наглядно механизмы развития персонала представлены на схеме 42.

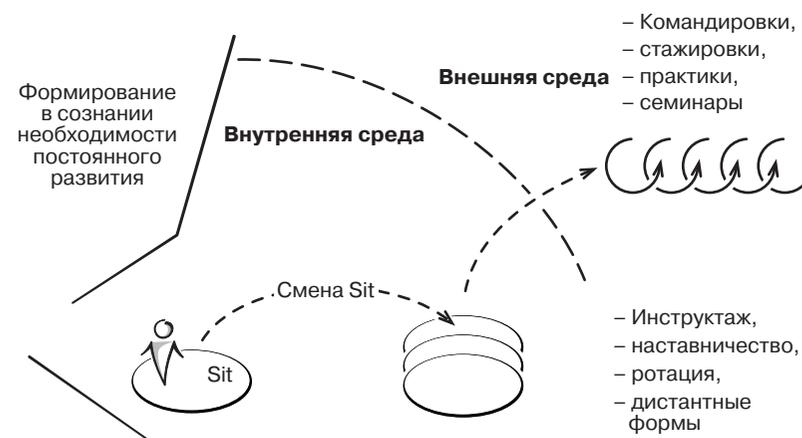


Схема 42

Формы и методы подготовки

Профессиональное обучение персонала может проходить в двух плоскостях: без отрыва от основного вида деятельности и с отрывом.

При подготовке без отрыва от основного вида деятельности можно использовать следующие методы подготовки:

Инструктаж, или консультирование. Этот метод представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов и способов работы непосредственно на функциональном месте и может проводиться либо сотрудником, давно выполняющим данные функции, либо инструктором. Метод может быть эффективен при подготовке преподавателей или заведующих кафедрами (при переходе заведующего кафедрой на новую должность, например декана, он уделяет какое-то время инструктажу-консультированию своего преемника). При этом инструктаж должен служить небольшим дополнением к документу, технологизирующему данную деятельность.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения персонала, при котором сотрудник временно (с возможностью постоянной смены) перемещается на другую должность того же уровня в пределах организации с целью приобретения новых навыков и способов работы. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте. В организации происходит своевременное обновление кадров, сочетание опыта старых кадров с энергией молодых. С точки зрения управления персоналом, данный метод эффективен и как возможность проверки персонала на готовность действовать по ситуации (схема 43).



Схема 43

Горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое необходимы, во-первых, для ознакомления кадров с различными задачами, во-вторых, для создания возможности горизонтальной карьеры для сотрудников в случае, если продвижение по должностной лестнице невозможно, а выполняемые функции стали привычными и не дают возможности личностного роста и развития. Для обеспечения возможности личностного развития в вузе может применяться «временная» ротация – привлечение преподавателей к работам других кафедр. Например, преподаватели кафедры английского языка могут разрабатывать спецкурс для кафедры информационных технологий или связей с общественностью для языковой подготовки в рамках специальности.

С одной стороны, работа преподавателей вуза является узкоспециальной, и преподаватель информатики не может стать преподавателем на кафедре финансов. Но, тем не менее, ротация возможна, во-первых, за счет стажировок сотрудников и организации обучения персонала, позволяющих реализовать горизонтальные перемещения, во-вторых, за счет перемещения с кафедры в структурное подразделение, перемещения на вновь создаваемые кафедры и подразделения, в третьих, за счет вертикальной карьеры, например занятия руководящей должности при соответствующих качествах сотрудника. Личностные и профессиональные качества сотрудника могут позволять ему работать не только по специальности, но и выполнять нужные вузу функции. Также возможно перемещение сотрудников по проектам (внешним и внутренним).

Наставничество – это обучение персонала посредством его работы «рядом с мастером»: наблюдая и перенимая его методы и способы работы, ученик получает практический опыт в избранной деятельности.

Дистанционная подготовка. Данный метод представляет собой самостоятельное обучение персонала, при котором сотрудники учатся с помощью различных on-line курсов. Использование этого метода наиболее эффективно при повышении квалификации персонала, позволяющем сотруднику узнать новые приемы и способы работы в уже известной ему сфере деятельности.

Оценка эффективности обучения персонала ИОУ отличается в зависимости от целей. Для топ-менеджмента (президента, финансового директора и др.) этими целями будут:

- финансовая отдача от реализации;
- высокая фундаментальная (научная) значимость для ИОУ.

Для руководящих должностей (деканов, заведующих кафедрами и др.):

- реализация новых проектов;
- разработка новых средств для достижения стратегических задач.

Для профессорско-преподавательского состава:

- новые перспективы в карьере;
- новые совершенствования работы своего подразделения.

Неотъемлемой частью развития и обучения персонала ИОУ является введение в должность, или период адаптации. Процедура введения в должность не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Это знакомство с нормами, принятыми в организации, в связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно.

Принципиальные цели введения в должность:

- уменьшение стартовых издержек;
- уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и неопределенности;
- сокращение текучести рабочей силы;
- экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников на работе;
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.

Программа введения в должность в ИОУ представлена следующими этапами, наличие которых зависит от занимаемой должности и способа попадания в компанию (внешний или внутренний):

- история компании и ее развитие;
- миссия, стратегия, система управления качеством;
- структура компании;
- техника безопасности;
- положение о структурном подразделении, должностная инструкция;
- локальные нормативные акты подразделения;
- взаимодействие с коллективом.

Схемы организации управления персоналом в ИОУ

По статусу служба по работе с персоналом ИОУ является самостоятельным структурным подразделением. Руководит деятельностью директор по персоналу, в подчинении которого находится ряд отде-

лов, групп и отдельных сотрудников, образованных по функциональному принципу (отдел по работе с персоналом, группа кадров, группа учета обучающихся и т.д.), а также структуры, деятельность которых направлена на реализацию социальных программ ИОУ (врачебный здравпункт, КОП и др.).

Основными функциями службы по работе с персоналом ИОУ являются:

- участие в разработке и реализации стратегических целей ИОУ в области кадровой политики;
- разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала ИОУ;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- улучшение качественного состава персонала организации;
- формирование резерва кадров;
- принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, контроля адаптации персонала в ИОУ;
- повышение эффективности работы персонала;
- совершенствование организации оплаты и стимулирования работников ИОУ;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами;
- постоянное совершенствование форм и методов кадрового делопроизводства на основе внедрения компьютерных технологий.

3. Финансовое управление

Требования к системе финансового управления инновационным учебным заведением

В настоящее время государственные вузы в РФ финансируются по сметному принципу из федерального бюджета. Существующая система бюджетного финансирования позволяет органам управления образованием своевременно обеспечивать вузы необходимыми фи-

нансовыми ресурсами для реализации стандартных государственных услуг в сфере высшего образования.

Для большинства вузов страны казначейская система исполнения бюджета является вполне оптимальной, так как, с одной стороны, обеспечивает вузы необходимым финансированием, а с другой — позволяет эффективно осуществлять мероприятия по контролю за финансовой дисциплиной вузов.

В то же время, наравне с достоинствами сметной системы финансирования, необходимо отметить и ее недостатки. Прежде всего, это высокая инертность системы, ее низкая мобильность и маневренность, что не позволяет вузам:

- своевременно адаптироваться к изменениям в экономике страны;
- оперативно принимать решения о реализации сложных инновационных проектов;
- при необходимости изменять содержательную составляющую учебного процесса.

Именно в подобных характеристиках работы и соответствующей системе финансового управления, свободной от жестко регламентированных процедур казначейской системы исполнения бюджета и позволяющей вузу решать задачи инновационного характера, нуждается та узкая группа высших учебных заведений в стране, которая относит себя к инновационным.

В связи с этим необходима разработка и внедрение принципиально новой комплексной системы финансового управления инновационным вузом, учитывающей специфику инновационного учебного заведения и построенной на принципах гибкости, мобильности и прозрачности.

Описание устройства системы финансового управления

Комплексная система финансового управления ИОУ должна включать в себя следующие компоненты:

- бизнес-планирование деятельности — стратегическое планирование деятельности организации в разрезе отдельных направлений работ с целью формирования приоритетов развития организации;

- бюджетирование деятельности — совокупность процедур по формированию и исполнению внутреннего оперативного бюджета организации, составленного с учетом всех источников поступлений финансовых ресурсов;
- управление движением денежных средств — календарное планирование движения денежных средств с учетом текущих приоритетных направлений расходов;
- динамический мониторинг финансовой отчетности на основании процедур международных стандартов финансовой отчетности — процедуры контроля эффективности деятельности организации с учетом определенных целевых параметров.

Указанные компоненты используют технологии финансового менеджмента, заимствованные из практики делового оборота и адаптированные с учетом экономической специфики высшей школы. Это позволяет добиться высокой эффективности финансового управления вузом, его финансовой устойчивости и автономности.

Включение указанных технологий в единую информационную систему повышает гибкость и мобильность менеджмента вуза при принятии решений, обеспечивает целостность и достоверность финансовой информации.

Общая схема финансового управления инновационным вузом представляет собой сбалансированную систему элементов, каждый из которых можно рассматривать как отдельный процесс (схема 44).

Описание устройства отдельных элементов системы финансового управления

Управление движением денежных средств

При повышении уровня самостоятельности высших учебных заведений менеджменту инновационного вуза необходимо отчетливо представлять природу и структуру финансовых потоков организации, обеспечивая тем самым стабильность и устойчивость организации в условиях растущей конкуренции на образовательном рынке. Обеспечение бесперебойного функционирования организации является приоритетной задачей при проектировании системы финансового управления инновационным высшим учебным заведением.

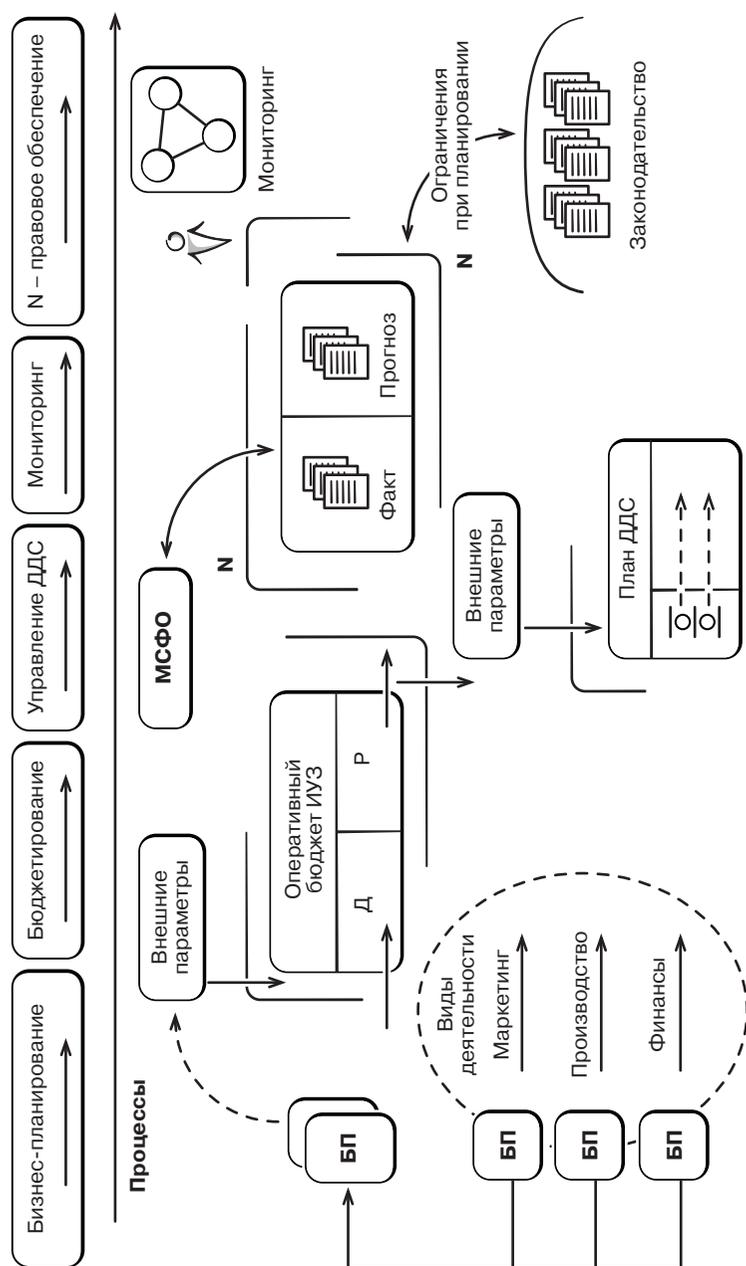


Схема 44. Общая схема финансового управления ИОУ

Задачи подобного уровня имеют широкую практику решения в бизнесе, где компании, работающие в условиях ограниченности ресурсов и жесточайшей конкуренции, применяют различные финансовые технологии управления ресурсами. Одной из технологий управления движением денежных средств (cash-flow management) является структурированное календарное планирование расходов и доходов организации, позволяющее определять степень потребности организации в ресурсах на определенном временном интервале в будущем.

В силу специфики сферы высшего образования применение данной технологии в инновационном вузе в настоящее время является более востребованным по сравнению со многими коммерческими предприятиями.

А. Общая характеристика учреждений высшей школы – это наличие существенных колебаний в динамике поступлений доходов от образовательной деятельности: доходы от платных учебных групп составляют около 60% и более всех доходов вуза; данные поступления, как правило, имеют сезонный характер (семестровая, годовая оплата обучения). В связи с этим менеджменту вуза необходимо учитывать фактор сезонности и эффективно планировать движение денежных средств.

Б. Процесс получения высшего образования представляет собой длительный производственный цикл – до 6 лет. Кроме того, маркетинговые и финансовые решения, принимаемые вузами с целью воздействия на рынок, приносят ожидаемый эффект не ранее чем через 12–18 месяцев; в то же время, ошибочные действия администрации вуза в вопросах управления организацией получают практически незамедлительную реакцию на образовательном рынке. В связи с этим менеджменту вуза необходимо предельно взвешенно принимать решения и управлять ресурсами в ситуации возможного изменения текущих условий. Все это доказывает необходимость качественного планирования деятельности организации как на краткосрочный, так и на долгосрочный период, что позволит менеджменту вуза четко представлять предел финансовой прочности учреждения.

Процесс управления движением денежных средств в инновационном высшем учебном заведении должен состоять из двух направлений:

- составление календаря движения денежных средств;
- оптимизация финансовых потоков (ликвидация разрывов, размещение избыточных ресурсов).

В качестве базовой формы инновационные образовательные учреждения могут использовать общепринятую форму отображения денежных потоков, которая по календарному принципу распределяет финансовые потоки организации по трем группам:

- операционные потоки;
- инвестиционные потоки;
- финансовые потоки.

Разделение по указанным выше категориям отражает природу тех или иных потоков – либо это относится к стандартным операционным затратам по обеспечению функционирования основной деятельности, либо это касается инвестиционной деятельности организации (покупка/продажа нового оборудования, приобретение долей в уставном капитале других предприятий и проч.), либо движение денежных средств относится к финансовым операциям. Данные группы, в свою очередь, отражают по статьям с необходимой детализацией входящие и исходящие потоки.

Временная шкала данной управленческой формы, как правило, не ограничена – финансистам инновационного вуза необходимо регистрировать планируемые платежи вне зависимости от срока платежа – вплоть до 5–10-летних сроков. Однако отображение информации в конкретных отчетах по движению денежных средств должно соответствовать потребностям лица, принимающего решения. Например, для анализа ситуации в краткосрочном периоде (1–3 месяца) в итоговый отчет должны попадать платежи и поступления со сроком, не превышающим данный период; при потребности в анализе предстоящих 12 месяцев информационная система должна формировать отчеты с платежами, имеющими срок не более 12 месяцев, и так далее.

По своему виду форма движения денежных средств – платежный календарь – в значительной мере напоминает форму операционного бюджета организации. Ее основное отличие – это включение в отчет всех технических потоков организации, не учитываемых в бюджете: финансовых потоков, части инвестиционных потоков, которые не отражаются в бюджете, но, в то же время, являются жизненно важными для организации.

На основании данных отчетов по движению денежных средств финансовая служба инновационного вуза должна предпринимать действия по оптимизации финансовых потоков. Абсолютным опти-

мумом в данном случае является нулевое значение нетто-позиции ресурсов организации. Отрицательное значение данного показателя означает дефицит ресурсов учреждения в данный момент времени, что делает невозможным исполнение текущих обязательств вуза. Положительное значение показателя означает избыток ресурсов, что говорит об их неэффективном использовании – в идеальной ситуации все свободные ресурсы должны быть размещены под рыночную ставку.

Таким образом, в зависимости от данных отчетов финансовая служба инновационного учебного заведения проводит мероприятия двух типов – ликвидация разрывов в платежном календаре (устранение дефицита ресурсов) и размещение избыточных ресурсов.

А. Ликвидация разрывов

Существует два основных механизма ликвидации разрывов в платежном балансе организации.

1. Смещение сроков платежей по обязательствам.

Данный механизм применяется в основном для ликвидации разрывов в краткосрочном периоде (до одного месяца) и включает в себя проведение работы с кредиторами организации по согласованию переноса сроков исполнения обязательств на более поздние даты. Например, это может быть задержка платежей по коммунальным услугам, по оплате иных материалов и услуг. В связи с наличием в контрактах на поставку материалов оговорок, устанавливающих штрафные санкции за несвоевременную оплату, необходимо объективно оценивать затраты организации при смещении сроков тех или иных платежей.

2. Кредитование.

В случае наличия разрывов ликвидности сроком более одного месяца или наличия разрывов, которые невозможно «закрыть» смещением платежей, учреждение высшего образования может обратиться за кредитом в коммерческий банк. Данная практика пока не имеет широкого распространения среди российских вузов в силу жестких законодательных норм, ограничивающих правоспособность государственного вуза как юридического лица, но негосударственные учебные заведения могут в полной мере воспользоваться инструментами банковского кредитования для решения проблем управления ликвид-

ностью (пункт 2 статьи 32 Закона Российской Федерации «Об образовании»).

Б. Размещение избыточных ресурсов

При планируемом избытке ресурсов финансовая служба инновационного учебного заведения должна решать проблему своевременного размещения свободных денежных средств. При этом необходимо формировать структуру размещений таким образом, чтобы в случае возникновения потребности в ресурсах оперативно обеспечить возврат требуемого количества средств. Это возможно в случае дифференцирования портфеля размещений как в срочные финансовые инструменты – депозиты в банках, коммерческие займы, так и в высоколиквидные инструменты – векселя, облигации, депозиты до востребования.

В то же время при принятии решений по размещению ресурсов необходимо проводить анализ альтернативных вариантов путей ликвидации разрывов: в случае совпадения сроков избыточных ресурсов и сроков погашения кредитов, наиболее выгодным может оказаться вариант досрочного погашения кредитов за счет временно свободных денежных средств. Однако здесь также необходимо просчитывать возможность формирования резерва денежных средств на случай возникновения внеплановых расходов.

Бюджетирование хозяйственной деятельности

В условиях рыночной экономики происходит постепенное повышение уровня финансовой самостоятельности учреждений высшей школы, в связи с чем инновационным учебным заведениям необходимо пересматривать традиционные подходы к бюджетированию как инструменту финансового управления организацией (схема 45).

Необходимо разделять финансовый план функционирования организации и определяемые вышестоящими организациями сметы расходования бюджетных и целевых средств, грантов и иных ресурсов. В данном случае внешние документы будут выступать ограничителями и предельными параметрами операционного бюджета учреждения; операционный бюджет должен быть спроектирован на основе целей и задач организации на текущий период.



Схема 45. Внешние и внутренние ограничители операционного бюджета организации

Структура операционного плана должна строго соответствовать целям организации, должна быть органично связана с ее организационной структурой и основными направлениями деятельности. Используемая в настоящее время многими вузами структура сметы доходов и расходов, построенная на основе кодов бюджетного классификатора, не позволяет в полной мере эффективно оперировать ресурсами инновационного учреждения и не способствует достижению целей организации. Инновационному учреждению необходимо разрабатывать собственную структуру операционного бюджета, каждая статья которой позволяла бы в полной мере соответствовать направлениям деятельности организации.

При определении объемов статей затрат происходит столкновение интересов финансовой службы, стремящейся максимально оптимизировать затраты организации, и подразделений, ответственных за обеспечение качественного функционирования направлений деятельности (схема 46).



Схема 46. Конфликт интересов в бюджетном процессе

В этой ситуации финансовая служба должна решать задачи:

- обеспечения финансирования направлений деятельности организации с учетом минимально достаточных нормативов – стандартов организации;
- предотвращения потенциального злоупотребления и халатности линейных менеджеров организации, что является возможным вследствие высокой концентрации ответственности у руководителей структурных подразделений.

В связи с этим финансовая служба должна руководствоваться следующими принципами определения лимитов расходования:

- нормирование затрат организации – детализируя процедуры деятельности организации, финансовая служба должна определить и рассчитать минимально достаточные нормы затрат – нормы потребления организации, исходя из характера ее деятельности, что позволит в натуральном эквиваленте оценить расходы организации;
- объективное ценообразование – необходимо определять ценовую политику организации в области потребления: взаимоотношения с поставщиками товаров и услуг – цены, условия оплаты, поставки должны соответствовать объемам закупок организации и выгодно отличаться от розничных цен. Один из объективных механизмов – механизм тендеров на заключение подрядных договоров на поставку материалов и услуг на планируемый год, что позволяет сделать осуществление расходов открытым и конкурентным;
- контроль качества приобретаемых товаров и услуг – необходимо контролировать приобретаемые услуги и материалы на предмет соответствия нормам качества (определяются стандартами вуза), чтобы пресечь стремление линейных менеджеров исполь-

зовать материалы и услуги, которые по ценам соответствуют среднерыночным, но по качеству не соответствуют стандартам организации.

Бизнес-планирование, или Механизм принятия стратегических решений в инновационном учебном заведении

Бизнес-планирование собственной деятельности позволяет инновационным вузам не только реально обозначать собственные стратегические цели, планировать собственную деятельность и рассчитывать ее финансовые результаты, но и контролировать исполнение долгосрочного финансового плана, управлять себестоимостью процесса в зависимости от изменения рыночных условий.

В отличие от бюджетирования и управления текущими финансовыми потоками, бизнес-планирование представляет собой иной «информационный срез» финансовой деятельности организации и позволяет разделить деятельность учреждения на отдельные процессы, каждый из которых является самодостаточным направлением работ с отдельным конечным продуктом. Для инновационных учебных заведений является характерным наличие широкого количества видов деятельности, доходы и расходы от которых составляют единый бюджет организации. Например, в рамках инновационного учебного заведения могут существовать такие направления, как предоставление образовательных услуг высшего профессионального образования, образовательные программы повышения квалификации и переподготовки, образовательные программы МВА, консалтинг и так далее.

Для создания системы управления эффективностью организации на основе бизнес-планирования необходимо описать экономику всех бизнес-процессов организации в формате бизнес-плана – каждое направление деятельности должно иметь свой бизнес-план, в котором отражаются основные параметры направления работ. Разработав указанные выше документы для каждого вида деятельности, менеджмент инновационного высшего учебного заведения сможет получить представление об экономической структуре каждого из процессов в отдельности, о потенциале организации, о ее финансовых перспективах.

В то же время, разработанные бизнес-планы будут являться руководством к действию, так как будут отражать мероприятия по обеспе-

чению тех или иных образовательных услуг с указанием сроков реализации и ответственных за выполнение работ. Это позволит принимать решения об оптимальной структуре штатного расписания учреждения, о требуемой квалификации специалистов и их функциях для реализации тех или иных программ. Это также даст возможность осуществлять мониторинг темпов реализации программ, контролировать полноту исполнения бизнес-планов.

Кроме того, информация о ходе исполнения бизнес-планов должна быть использована в целях оперативной коррекции стратегических планов организации в связи с изменениями внешних условий либо возникновением затруднений, ранее не принимавшихся в расчет.

Международные стандарты финансовой отчетности как инструмент мониторинга и управления финансовым состоянием инновационного учебного заведения

Ведение финансовой отчетности вуза в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности (далее – МСФО) значительно упрощает планирование финансовой деятельности и контроль финансового состояния инновационного учебного заведения.

Ведение же бухгалтерского учета, не соответствующего международным стандартам, является препятствием для привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику, так как отклонения в принципах учета отдельных активов и обязательств приводят к искажению показателей финансовой отчетности с точки зрения МСФО.

Отличие международных стандартов финансовой отчетности от российских стандартов бухгалтерского учета заключается в том, что отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами, позволяет видеть результаты деятельности менеджмента и оценивать финансовое состояние организации на любой момент времени.

Если в российских стандартах бухгалтерского учета (РСБУ) отражены результаты деятельности по факту, то международные стандарты охватывают три различных процесса – планирование, анализ и контроль финансовой деятельности (схема 47).

Другими словами, МСФО позволяет оценивать ситуацию и принимать управленческие решения в плоскостях прошлого, настоящего и будущего. Кроме того, в МСФО менеджеры могут использовать

целевую систему финансовых показателей, необходимую для постановки задач и оценки деятельности.

Переход на международные стандарты инновационные учебные заведения могут осуществить с помощью:

- ведения параллельной отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО;
- трансформации РСБУ в МСФО.

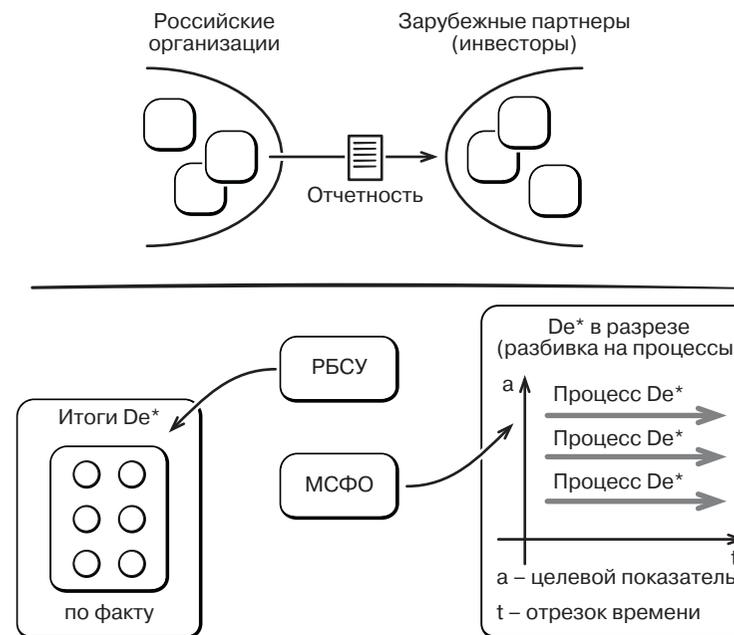


Схема 47. Различия международных стандартов финансовой отчетности и российских стандартов бухгалтерского учета

Как правило, трансформация учета по российским стандартам в учет по международным стандартам осуществляется с целью последующего перехода на систему параллельного учета и является лишь предварительным этапом. Сегодня у многих компаний процесс трансформации для выявления результатов финансовой деятельности на отчетную дату занимает примерно две-три недели, а при введении системы параллельного учета подготовить всю необходимую информацию о финансовом состоянии организации можно будет моментально в режиме реального времени (схема 48).

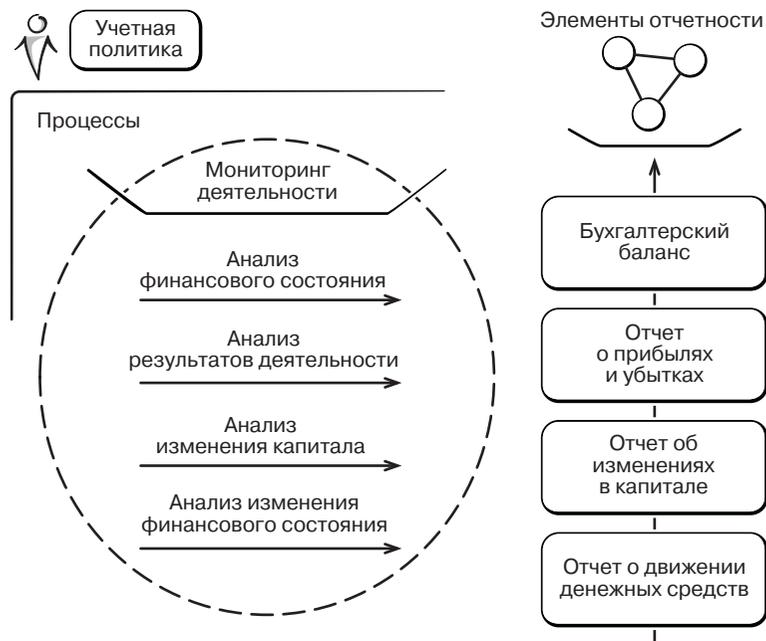


Схема 48. Преимущества перехода инновационных вузов на МСФО

Заключение

Заявляя себя как инновационное образовательное учреждение, высшее учебное заведение, помимо приобретения ряда преференций, увеличивает количество своих уязвимых мест: ставит под удар систему администрирования учебного процесса, повышает риски, связанные с финансовой устойчивостью и надежностью организации.

Внедрение в финансово-хозяйственную деятельность инновационного вуза описанных выше современных технологий финансового управления позволит, на наш взгляд, повысить стабильность финансового положения вуза, его конкурентоспособность и эффективность за счет формирования гибкой, мобильной и прозрачной системы финансового управления.

Безусловно, внедрение описанных выше компонентов финансового менеджмента зависит от правоспособности конкретного вуза и тех нормативных документов, которыми регламентируется деятельность

учебного заведения. Необходимо пользоваться описанным выше инструментарием как конструктором, собирая собственную систему финансового управления под задачи определенного вуза.

4. Управление качеством

Проблема эффективности управления вузом в условиях развивающихся рыночных отношений приобретает особую актуальность с появлением новых требований, предъявляемых к высшему учебному заведению рынком образовательных услуг и рынком труда, полноправным участником которых является современная образовательная организация. Для адекватного механизма реагирования на изменения рынка необходима *система управления качеством*, основной целью которой является ориентация на потребителей: выявление их требований и оценка степени соответствия качества образовательных услуг этим требованиям.

Такая система позволяет добиваться постоянного совершенствования процесса предоставления образовательных услуг, достигать современного уровня подготовки специалистов посредством обеспечения качества самого образовательного процесса, а также более эффективно использовать имеющийся кадровый, материально-технический, информационный и финансовый потенциал образовательного учреждения.

Государственное управление в вопросах качества образования заключается в использовании таких основных инструментов, как государственная аккредитация высших учебных заведений, выдача лицензий отдельным специальностям и специализациям внутри вузов (схема 49).

Посредством использования данных механизмов государство реализует понимание управления качеством образовательной услуги. В требованиях к образовательной системе содержится идея обеспечения определенного образовательного уровня внутри общества через установление требований в основном к ресурсному наполнению образовательных учреждений (схема 50).

Например, государственные образовательные стандарты включают в себе жесткие требования к материальному обеспечению учебного процесса, к количеству и качеству профессорско-преподавательского состава внутри учреждения.

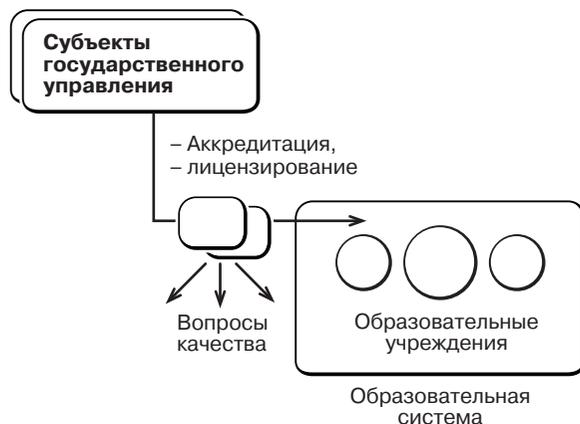


Схема 49. Управление качеством образования

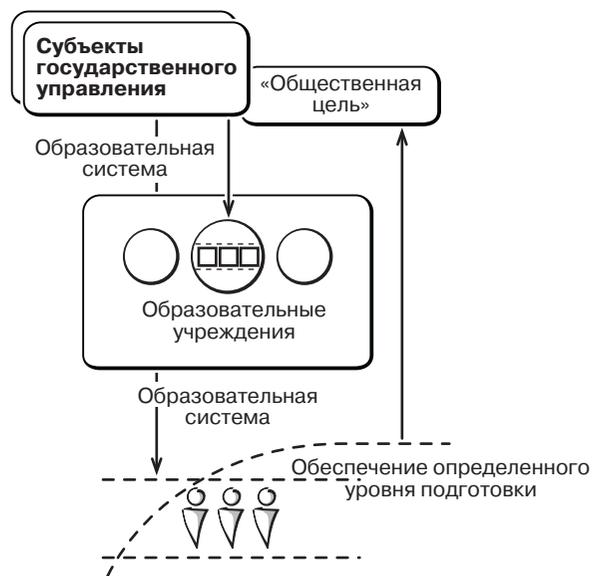


Схема 50. Механизм установления требований к системе образования

Понимание вопроса качества с точки зрения рассматриваемых инструментов управления качеством сводится к установлению жестких нормативов содержательного наполнения образовательного учреждения. Рассмотрение же вопросов управления качеством образовательного процесса, качеством содержания учебного процесса внутри образовательных учреждений в настоящий момент отсутствует.

Если же попытаться рассмотреть вопрос управления качеством образовательных услуг в разрезе вышеописанного понимания вопросов управления, то вырисовывается следующая картина.

Существует определенный рынок сбыта для «продукции» вузов (то есть рынок труда), со своими особыми потребностями, в идеале определяющими содержание и качество образовательной услуги. Для доставки потребителю «продукта» требуемого качества необходимо его создать таким, каким он смог бы удовлетворить потребности рынка труда. Данная цель определяет необходимость наличия процессов мониторинга и анализа потребностей потребителей.

Специфика данной проблемы образовательной системы во многом определена долгосрочностью производственного цикла. Средний образовательный цикл составляет порядка пяти лет. За такой большой промежуток времени потребности рынка и ситуация внутри него могут измениться коренным образом, образовательная же система, как правило, не способна оперативно реагировать на происходящие изменения.

На схеме 51 представлено несколько позиций. Первая – это производитель, в качестве которого рассматривается образовательное учреждение. Вторая позиция – выпускники высших учебных заведений на рынке труда. Третья позиция – органы государственного управления, например Министерство образования.

Вуз как производитель образовательной услуги, как правило, поддерживает лишь опосредованные связи с рынком труда, через механизмы стажировок и практик. Процессы, связанные с организацией обратной связи с потребителем, вынесены за пределы деятельности образовательного учреждения. В соответствии с современными подходами и опытом в вопросах управления качеством производителю следует оставлять за собой контроль управления всеми процессами, вынесенными за пределы организации. Должны существовать процедуры контроля, мониторинга и анализа эффективности функционирования таких процессов (схема 52).

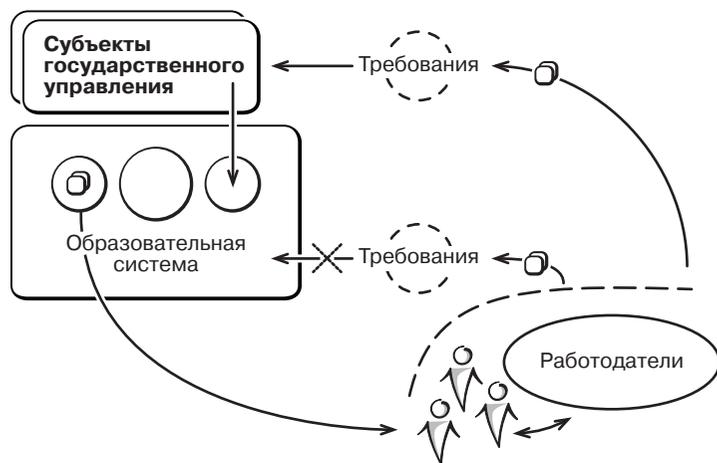


Схема 51. Выделяемые проблемы в управлении качеством образовательных услуг

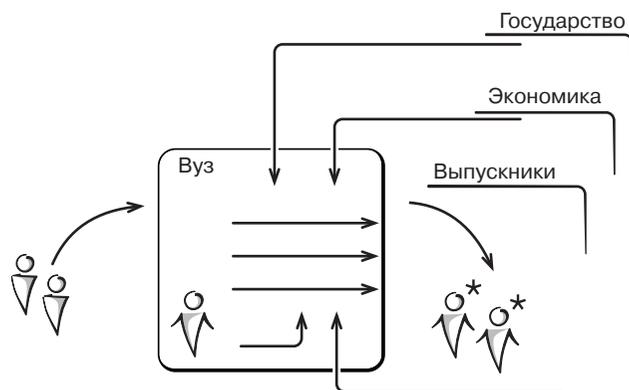


Схема 52. Процедуры контроля, мониторинга и анализа эффективности деятельности организации со стороны заинтересованных сторон

Отсутствие взаимодействия большинства вузов РФ с рынком труда представляет собой один из важных негативных факторов, затормаживающих развитие образовательной системы РФ. Решением данной проблемы может явиться переход от существующей в настоящее время внутри государства системы оценки качества образовательной услуги к одному из международных стандартов качества.

Существующие инструменты управления качеством не только не рассматривают процессы, но и игнорируют рассмотрение образовательного учреждения как систему процессов. Использование иного подхода позволило бы, в первую очередь, приблизить систему производства образовательной услуги к потребителю (схема 53).

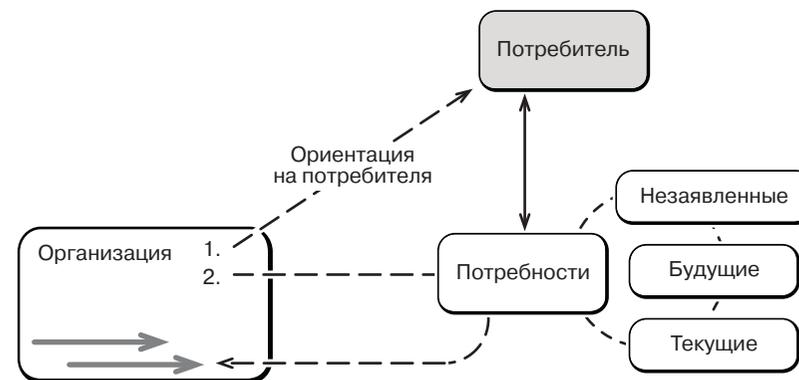


Схема 53. Ориентация на потребителей

Еще одним немаловажным моментом, позволяющим сделать процесс осуществления образовательной деятельности более гибким и адаптированным под потребителя, является обязательное требование стандарта ИСО 9000 к организации системы процессов, направленных на постоянные улучшения.

В целом же, с позиции рассмотрения проблем качества образовательной услуги, целесообразней было бы перенести инструменты управления на уровень ниже, внутрь процессов, протекающих в образовательных учреждениях, и таким образом выстроить систему менеджмента качества внутри отдельно взятого образовательного учреждения (схема 54).

Построение системы менеджмента качества (СМК) внутри коммерческого образовательного учреждения на основе требований стандарта ИСО может являться еще более актуальной и важной задачей управления организацией, так как коммерческие учреждения функционируют в более жестких рыночных условиях. Здесь задачи системы управления качеством можно рассматривать с точки зрения повышения эффективности деятельности коммерческой организации. Сами по себе коммерческие образовательные учреждения следует рассматривать как особые объекты образовательной системы. Для таких

организаций вопрос оперативного управления качеством поставлен более жестко. Здесь преимущества внедрения таких систем в образовательные учреждения, возможно, следует рассматривать по аналогии с производственными коммерческими организациями. В первую очередь, это повышение удовлетворенности и доверия потребителей в связи с полным соответствием их требованиям и запросам. В борьбе за рынок поставки образовательных услуг это важный шаг в сторону повышения эффективности деятельности предприятия.

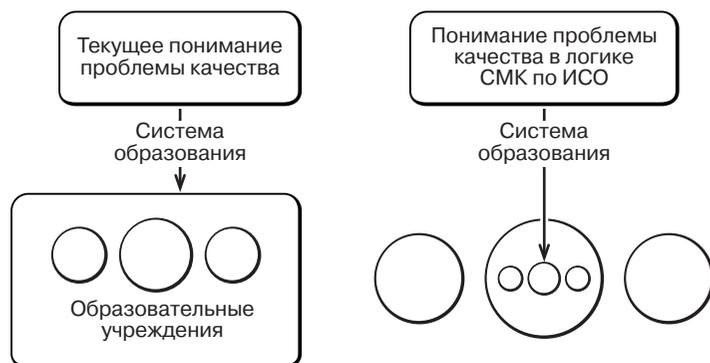


Схема 54. Управление качеством деятельности образовательного учреждения в логике стандарта ИСО 9001

С точки зрения «материального аспекта» управления, что особенно важно для коммерческой организации, внедрение SMK по ИСО позволяет уменьшить долю эксплуатационных затрат путем снижения затрат на качество. Особое внимание здесь уделяется вопросам предупреждающих действий, что как раз и позволяет снизить финансовые издержки. Сотрудники организации мотивированны в большей степени, что позволяет повысить эффективность их деятельности. Процесс передачи опыта внутри организации более эффективен. Как результат эффективного внедрения SMK – значительно возрастает конкурентоспособность организации.

Схема 55 отражает основные моменты, обсуждающиеся в стандарте ИСО: потребитель косвенным образом влияет на цели учреждения путем выдвижения требований к продукту деятельности организации и, соответственно, на построение внутри него адекватной системы управления качеством. Как результат принятия требований потребителя к своему продукту деятельности организация ставит перед собой цели в области качества, закрепленные в специальном документе SMK.

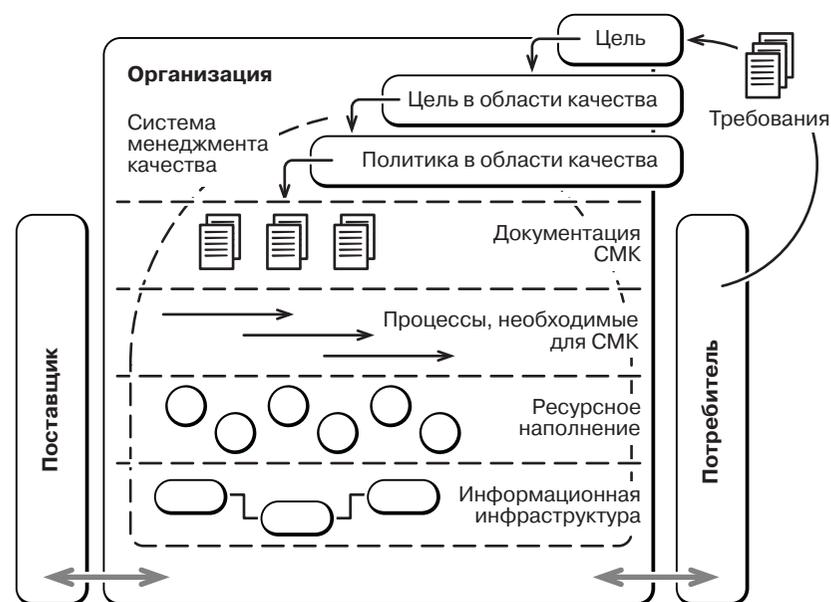


Схема 55. Принципиальное устройство SMK вуза

Основным документом SMK является *политика в области качества*, которая служит принципиальной основой функционирования SMK и задает основные направления улучшения деятельности вуза на среднесрочную перспективу.

Как правило, в ней содержатся обязательства самой организации и, в частности, руководства по выполнению определенных норм функционирования системы управления качеством. В политике на принципиальном уровне обсуждается построение отношений с потребителями продукта деятельности организации. Организация обязуется выстраивать свою деятельность на основе требований потребителей, которые служат ориентирами ее деятельности (схема 56).

На схеме 57 выделены принципиальные моменты функционирования такой системы, а также обозначено взаимодействие с внешними структурами. В политике обязательства субъекта по организации SMK закрепляются таким образом, чтобы организация имела и реализовывала возможности по постоянному улучшению как функционирования SMK, так и эффективности деятельности предприятия

в целом. Обычно здесь же закрепляется и реализация подхода процессного управления. Внутри данного документа обсуждаются вопросы принципов управления персоналом, ресурсами организации, производственной средой, инфраструктурой, процессами улучшения эффективности функционирования и так далее. В целом данный документ, относительно SMK, описывает верхний уровень вопросов управления качеством.

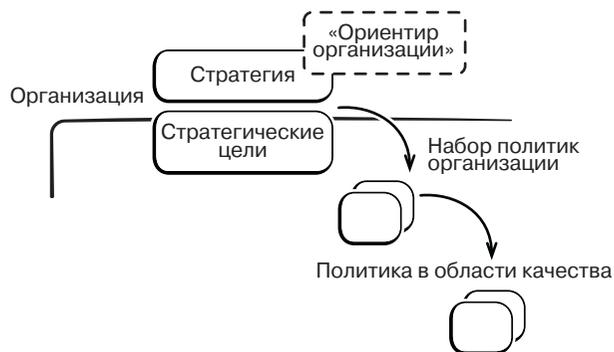


Схема 56. Политика в области качества

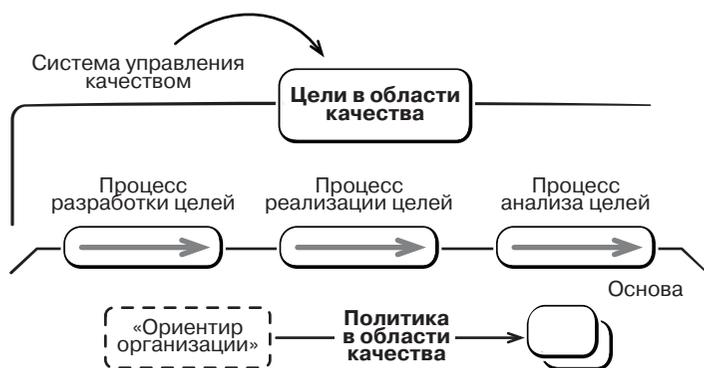


Схема 57. Управление целями организации

Как видно из схемы 58, политика качества является объектом плоскости документации SMK.

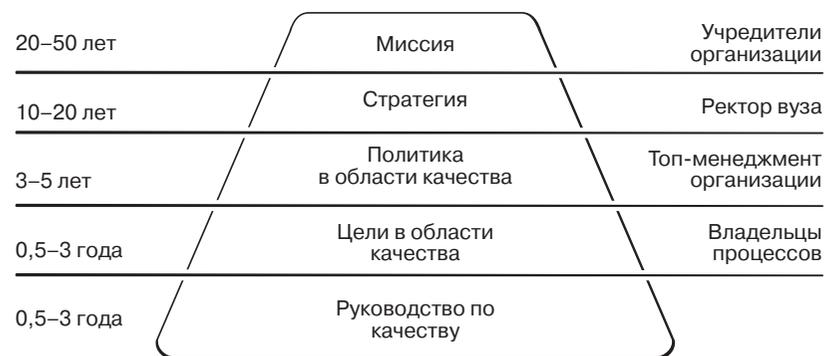


Схема 58. Основные документы SMK

В данной плоскости лежат и другие уровни документирования деятельности SMK. Руководство по качеству описывает область применения SMK и документированные процедуры, необходимые для эффективного функционирования SMK, а также взаимодействия требуемых SMK процессов.

Уровнем ниже, внутри плоскости документации SMK, лежит подробное описание технологических процедур для всех необходимых процессов внутри SMK. Нижний уровень документационной системы – должностные инструкции, предназначенные для организации непосредственного выполнения сотрудниками поставленных целей.

Затем следует плоскость самих процессов, протекающих как внутри организации, так и за ее пределами. Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться процессным подходом. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которую он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии (схема 59).

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

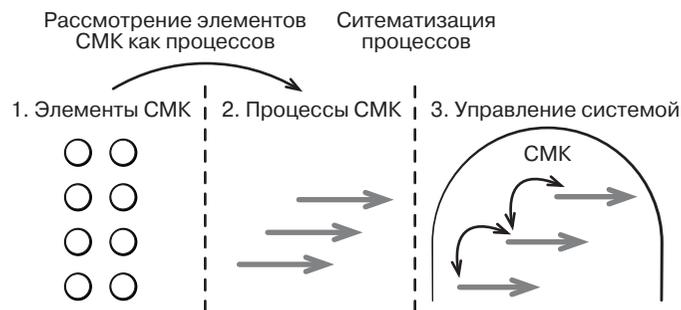


Схема 59. Процессный и системный подход в управлении

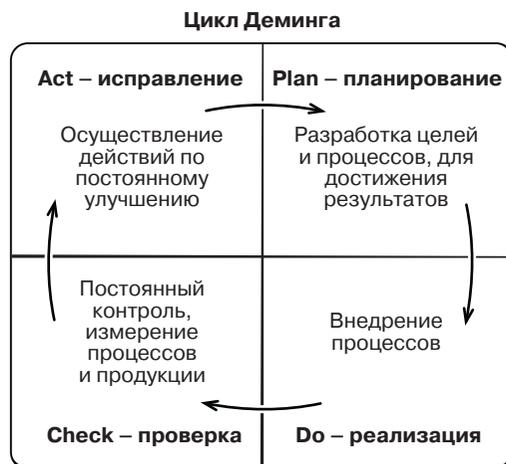


Схема 60. Цикл PDCA

Кроме того, ко всем процессам может применяться цикл «Plan – Do – Check – Act» (PDCA). Цикл PDCA (схема 60) можно кратко описать так:

- планирование (plan) – разработка целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;
- осуществление (do) – внедрение процессов;
- проверка (check) – постоянный контроль и измерение процессов и продукции в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщение о результатах;
- действие (act) – действия по постоянному улучшению показателей процессов.

К наиболее важным процессам деятельности вуза можно отнести процессы, связанные с кадровым обеспечением, осуществлением образовательной деятельности, ресурсным и хозяйственным обеспечением, функционированием СМК, взаимодействием с потребителями и поставщиками, осуществление научно-методических и научно-аналитических работ. На схеме 61 указаны принципиальные процессы внутри СМК, касающиеся функционирования высшего учебного заведения, отражено применение базовых принципов стандартов ИСО по отношению к некоторым аспектам деятельности образовательного учреждения с учетом специфики функционирования такой организации.

Всю деятельность вуза пронизывают шесть базовых процессов (схема 62), это управление:

- учебным процессом,
- связями с потребителями,
- абитуриентами,
- научно-исследовательской деятельностью,
- формами и содержанием учебного процесса,
- обеспечивающими процессами.

К процессам, связанным отношениями с потребителями продукта деятельности образовательного учреждения, можно отнести как процессы по осуществлению самой образовательной деятельности, так и «маркетинговые» процессы по изучению состояния потребностей рынка вакансий. Существуют и другие процессы, относящиеся к взаимоотношениям с потребителями. Совершенно очевидно, что для эффективного и адекватного обеспечения функционирования СМК и организации в целом вышеописанные процессы взаимодействия с потребителем должны, соответственно, планироваться, организовываться и анализироваться. То же самое можно сказать и относительно обеспечивающих процессов, например о подпроцессе кадрового

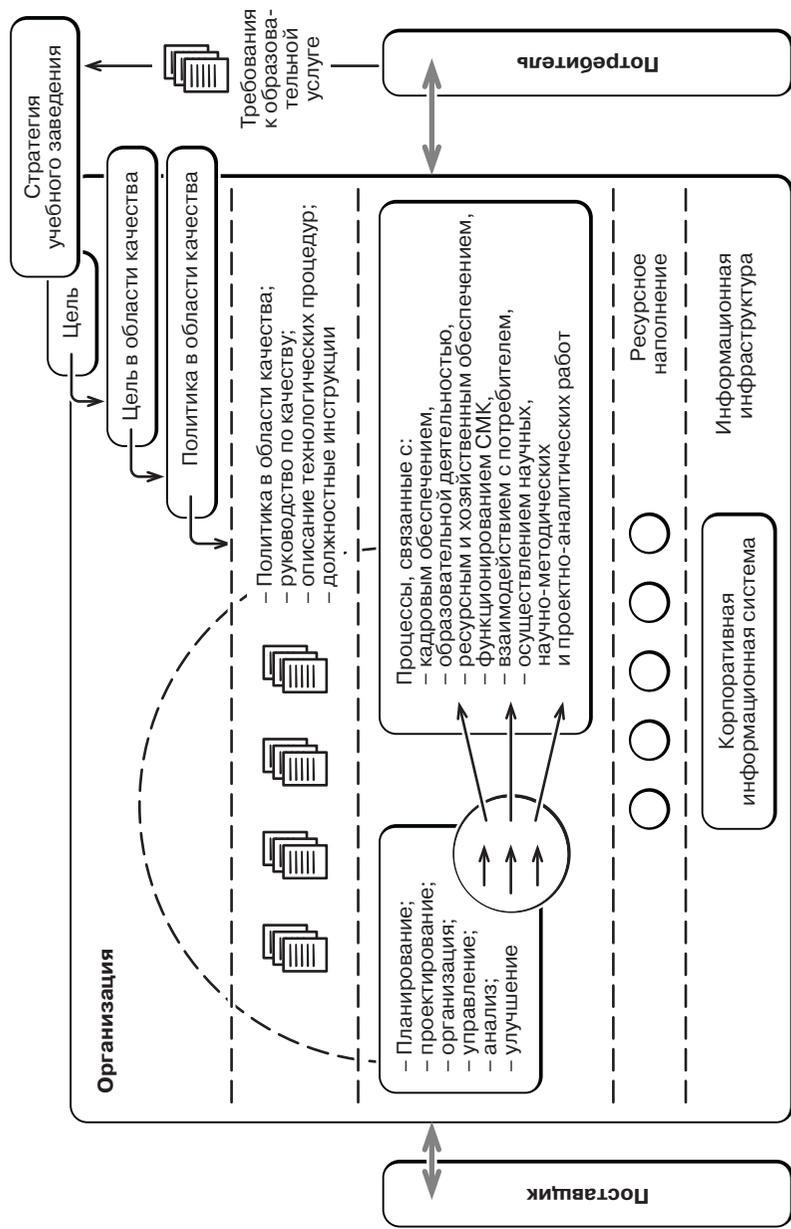


Схема 61. Принципиальная схема процессного описания деятельности вуза



Схема 62. Основные процессы вуза

обеспечения образовательного учреждения. Для того чтобы образовательная структура была адекватна потребностям рынка, следует планировать и наполнять кадровый ресурс образовательной структуры соответствующими специалистами. Чтобы ресурсное наполнение было адекватно образовательной программе организации, которое, в свою очередь, должно быть сориентировано на потребности рынка, подпроцесс кадрового обеспечения должен планироваться, основываясь на результатах анализа имеющихся процессов, связанных с потребителем, и так далее.

Далее следует плоскость ресурсного наполнения организации. В случае обсуждения деятельности образовательной организации данный вопрос следует рассматривать не менее жестко, чем при обсуждении коммерческой организации, потому как к ресурсному наполнению образовательного учреждения выдвигаются требования не только с позиции руководства организации, но и с позиции государства, с целью обеспечения определенного среднего уровня ресурсного наполнения учреждения.

Основой для осуществления деятельности любой организации служит информационная инфраструктура. Понятно, что необходимость данной инфраструктуры связана, в первую очередь, с организацией управленческой деятельности внутри организации. Не менее важна роль данной инфраструктуры и в осуществлении основной деятельности организации.

Хорошо организованная корпоративная информационная система, интегрированная в СМК, является неотъемлемой частью эффективного функционирования данной системы. Информационная инфраструктура организации может быть реализована совершенно разными инструментами. Применение и использование новейших информационных технологий в процессе построения такой инфраструктуры может сделать данный элемент СМК более функциональным и эффективным в процессе использования.

Политика в области качества вуза

1. Вуз выстраивает процесс стратегического управления организацией, основываясь на осознании важности вопросов управления качеством в образовательной сфере деятельности.
2. Организация видит процесс управления качеством как систему следующих направлений деятельности: управление учебным процессом, управление формами и содержанием учебной деятельности, управление студентами, управление инфраструктурой организации, управление профессорско-преподавательским составом. Данные процессы выстраиваются в систему, сфокусированную на удовлетворении потребностей и запросов потребителей продукта деятельности вуза (схема 63).
3. Продукт деятельности организации сориентирован на возможность быть эффективно употребимым рынком образовательных услуг, рынком труда, рынком интеллектуальных разработок. В соответствии с этой ориентацией и выстраиваются процессы управления качеством (схема 64).
4. С целью обеспечения эффективного функционирования системы менеджмента качества в организации выстроена инфраструктура, управление которой и материальной базой вуза подразумевает адекватное обеспечение функционирования основных процессов внутри организации (схема 65).



Схема 63. Процессы, протекающие в ИОУ

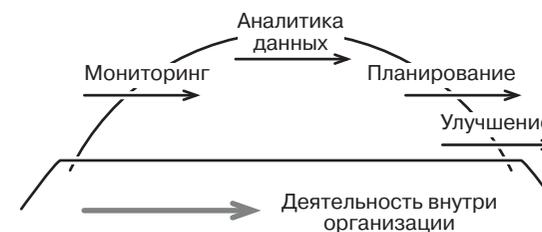


Схема 64. Механизмы обеспечения качества



Схема 65. Обеспечение ресурсами

5. Процесс управления содержанием и формами учебного процесса ориентирован на потребности основного учебного процесса, а также на удовлетворение потребностей рынка труда.
6. Руководство организации осознает необходимость постоянного повышения эффективности деятельности и выстраивает процессы внутри системы менеджмента качества, опираясь на данную необходимость (схема 66).
7. Принципы, используемые в системе менеджмента качества вуза, отражаются в проектно-программном подходе и в штабной организации деятельности. Данная форма управления организацией позволяет реализовать процессный подход к управлению, а также преодолеть функциональные барьеры для достижения целей в области повышения качества.
8. Сотрудники организации осуществляют свою деятельность, основываясь на принципах командной работы. Кадровая политика обусловлена требованиями к компетентности и опыту персонала, необходимым для обеспечения протекающих в вузе процессов.



Схема 66. Постоянное улучшение

Вуз, в лице высшего руководства организации, принимает на себя следующие обязательства:

- выполнять требования рынка труда и государственные нормативы, а также предоставлять возможность потребителям контролировать и влиять на качество предоставляемой им продукции;
- вести непрерывный мониторинг деятельности организации с целью выявления несоответствий с последующим анализом и корректировкой процессов, протекающих внутри организации;
- повышать квалификацию персонала, а также совершенствовать функциональную структуру организации, исходя из существующих потребностей рынка сбыта;
- реализовать эффективно функционирующий механизм внутреннего самоконтроля, позволяющий постоянно совершенствовать систему менеджмента качества путем внедрения корректирующих и предупреждающих действий для устранения возникающих проблем и предупреждения их появления в будущем;
- обеспечить необходимыми ресурсами систему менеджмента качества для реализации целей и политики в области качества;
- проводить анализ результатов реализации политики в области качества на предмет повышения эффективности функционирования системы менеджмента качества, а также предпринимать соответствующие действия, направленные на актуализацию политики в области качества, постановку новых целей и решения возникающих проблем (схема 67).

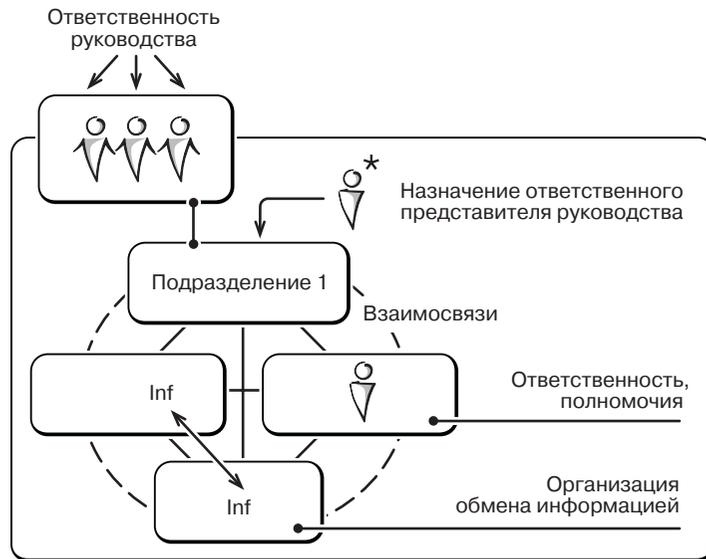


Схема 67. Ответственность руководства

С точки зрения управления качеством рассматривать деятельность вуза следует начиная с верхнего уровня процессов. На самом верхнем уровне лежит процесс подготовки специалистов для рынка труда. Эффективная реализация задач данного процесса является основной целью организации. Данные цели закреплены в следующих основополагающих документах организации: миссия и стратегия вуза, политика в области качества, а также руководство по качеству. Перечисленные документы формулируют основные цели и задачи в области менеджмента качества внутри вуза (схема 68).

Входом данного процесса следует считать абитуриентов вуза. Поставщиком абитуриентов – школы. Выходом являются специалисты с характеристиками, удовлетворяющими потребности рынка труда. Основным потребителем данного процесса считается рынок труда региона.

Порядок выполнения данного процесса можно описать путем его декомпозиции на следующие подпроцессы: реализация учебного процесса, осуществление набора абитуриентов, проектирование содержания и форм учебного процесса, создание условий для реализации учебного процесса и выпуск специалистов, соответствующих требованиям рынка труда (схема 69).

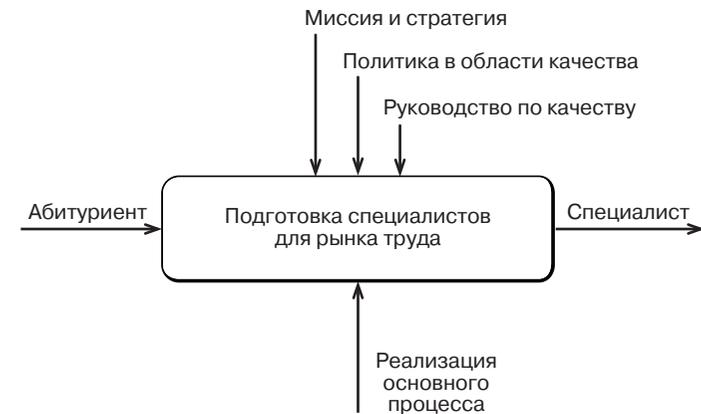


Схема 68. Основной процесс (нулевой уровень декомпозиции)

Входом для процесса осуществления набора абитуриентов следует считать абитуриента. На выходе находится студент вуза. Данный процесс является процессом-поставщиком для процесса реализации учебного процесса. Для данного процесса поставщиками следует считать процесс проектирования форм и содержания учебного процесса, осуществляющий поставку проекта и плана образовательной деятельности; процесс создания условий для реализации учебного процесса, осуществляющий инфраструктурное обеспечение учебного процесса, а также его кадровое обеспечение. Взаимодействие по входу с процессами-поставщиками в большинстве случаев осуществляется в форме договорных отношений с внешними организациями-поставщиками, занимающимися поставкой материальных и нематериальных ценностей, необходимых для функционирования основных процессов внутри организации.

Внутри инфраструктурных процессов вуза также существует внутриорганизационное взаимодействие, когда один инфраструктурный процесс является поставщиком по отношению к другому инфраструктурному процессу (взаимодействие процесса обеспечения МТЦ с процессом рекламно-издательской деятельности).

Результат деятельности внутри процесса реализации учебного процесса является входом для процесса выпуска специалистов, соответствующих требованиям рынка труда. Выходом данного процесса следует считать специалиста – выпускника вуза.

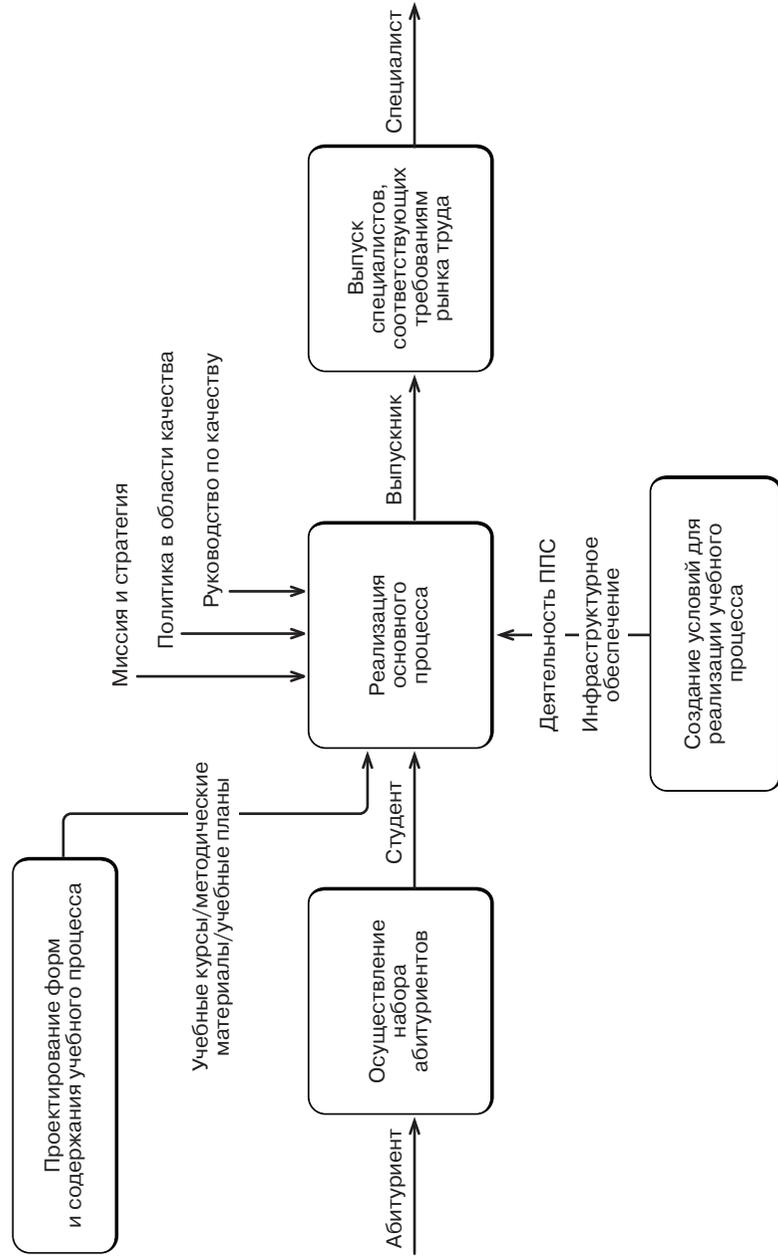


Схема 69. Основной процесс (1-й уровень декомпозиции)

5. Инновационный вуз на рынке труда

В ситуации, сложившейся в профессиональной сфере за последние 5–10 лет, просматриваются характерные изменения требований к уровню подготовки молодых кадров. В основе таких изменений, или «заявки» со стороны работодателей, лежит следующее: практическая готовность к деятельности, наличие минимального опыта работы, а также знание специфики того или иного вида деятельности, который можно приобрести, «побывав» на реальном рабочем месте.

С другой стороны, продолжается процесс эксплуатации давно устаревших, неработающих и неадекватных сложившейся ситуации принципов кадровой работы, которые возможны только в случае, если профессиональной сфере нужны высококлассные функционеры, администраторы и организаторы работ на местах, не видящие деятельности в целом. Эти принципы, заложенные в советскую систему образования (и используемые по сей день!), получили достойную оценку не только в РФ, но и за ее пределами. Пригодность такой системы образования ограничивается процессом функционирования деятельности, когда нет потребности в реформировании, в изменении ситуации или построении новых систем и принципов работы. При этом современная ситуация требует постоянных изменений и движения вперед.

Стандартный подход к образованию и подготовке специалистов не удовлетворяет современные требования профессионального мира. Передача большого количества теории не обеспечивает целостную подготовку будущих кадров для занятия рабочего места в организации, что приводит к ряду отрицательных последствий: увеличение безработицы среди выпускников вузов, работа дипломированных специалистов не по специальности, а зачастую и на рабочих позициях. Поэтому в системе образования необходим подход, обеспечивающий возможность получения практических навыков в реальной деятельности путем организации практик и практических учебных работ для учащихся.

Исходя из этого, инновационное образовательное учреждение должно учитывать два основных фактора в контексте уровня подготовки воспитанников: *практичность подготовки специалистов*, ориентированную на современные тенденции развития экономики, и *отлаженный механизм взаимодействия с организациями-партнерами*, пред-

ставляющими категорию потребителей продукта (подготовленных кадров) образовательной системы.

Принцип ТАУ – *подготовка должна быть практичной*. Это значит, что получение практических навыков и знакомство со сферой деятельности возможно только в ситуации включения в эту деятельность.

Такой принцип влечет за собой выделение ряда требований к организации учебного процесса.

1. Системы подготовки и образования должны готовить людей к самостоятельной жизни, учить их в автономном режиме «бороться за успех». Для этого люди должны получить общие понятия об устройстве различных сфер деятельности (желательно всех) и научиться ставить рабочие цели по отношению к ним.
2. Образование должно быть для людей «тренажерным залом» вхождения в коллективные (групповые, бригадные, командные) работы.
3. Практическая подготовка должна дать людям техники аналитики и проектирования (способность видеть и схематизировать деятельность).
4. Профессиональная подготовка осваивается «на рабочих местах» (в игровых имитациях) и в рамках профессионального сообщества.

Соответственно, главная задача образования – это оснащение студентов инструментами интенсивного накопления опыта в любых жизненных ситуациях.

С другой стороны, студент должен почувствовать ответственность за выполняемые работы не только перед своими педагогами, но и перед будущими работодателями – заказчиками работ.

Для решения этих задач в инновационном вузе должна быть выстроена технология стажировок и практик в соответствии с требованиями практической подготовки. Организаторы учебно-воспитательного процесса также должны понимать, что в случае, если выпускник вуза (в 22–24 года) впервые сталкивается с необходимостью трудоустройства, то у него возникает множество проблем, таких как:

- настороженность перед необходимостью поиска места работы;
- заблуждение, что выпускники вузов по определенной специальности никому не нужны, не могут найти достойную работу кроме «черной» и их труд очень низко оплачивается;

- иллюзия того, что заманчивые предложения об интересной и высокооплачиваемой работе можно встретить в любой бесплатной газете, поэтому не надо прилагать никаких усилий, предложения сами свалятся выпускнику на голову;
- миф о том, что в настоящее время приличную работу без «связей» найти невозможно, который многие выпускники используют в случае нежелания или неспособности найти достойную работу;
- длительное скитание по разным организациям в надежде пройти хоть одно собеседование, когда все они завершаются отказом, и неумение «понравиться» работодателю.

Таких ситуаций множество, встречаются они довольно часто и являются следствием непонимания организаторами учебно-воспитательного процесса того факта, что выпускник никогда не употребит полученные знания, если у него не будет работы.

У выпускников инновационного образовательного учреждения не должно возникать проблем с трудоустройством, сменой рабочего места, карьерным ростом, потому что в ИОУ выстраивается система ситуаций, когда студенты, начиная с первого курса, тренируются:

- составлять резюме;
- вести себя на собеседовании и уметь отвечать не только на вопрос «сколько вы хотите получать?», но и «что вы умеете делать?»;
- устраиваться на рабочие места в соответствии с собственными профессиональными планами, а не туда, куда берут;
- формировать собственный имидж высококвалифицированного специалиста, за которым должны «охотиться» работодатели.

Для этого студентам необходимо:

- видеть реального работодателя, который предъявляет жесткие требования и задает вопросы, ставящие студента в тупик;
- уметь составить конкурентоспособное резюме, отправить его работодателю и пройти собеседование (часть таких собеседований может быть организована в учебном заведении, например, в случае участия студента в конкурсе на лучшие вакансии или места стажировки);
- проходить стажировки и практики в «проблемных» местах, где нужно решать вопросы, с которыми студент никогда раньше не сталкивался (организация коллектива, изменение структуры отдела, разработка и введение новой технологии, ведение переговоров с заказчиком и т.д.);
- анализировать собственные действия и их последствия.

Для реализации всех обозначенных задач необходимо, чтобы в инновационном вузе действовало рекрутинговое подразделение. Структура, имеющая статус рекрутингового агентства, должна стать связующим звеном между вузом и рынком труда. Основными задачами рекрутингового подразделения являются:

- 1) организация стажировок и практик для студентов:
 - сбор заявок от работодателей на организацию стажировок студентов;
 - проведение конкурса на лучшие места стажировок;
 - организация стажировок студентов, не способных устроиться в организацию самостоятельно;
 - документальное и информационное сопровождение стажировок (договора, информационные письма в организации, направление на стажировку, отзывы руководителя стажировки и т.д.);
- 2) трудоустройство студентов и выпускников:
 - организация взаимодействия ИОУ с работодателями – организация переговоров и решение возникающих проблем, сбор вакансий;
 - работа с вакансиями – подбор студентов и выпускников в соответствии с требованиями работодателя, сбор резюме соискателей и передача их работодателю, предоставление развернутой характеристики студента работодателю и так далее;
 - работа со студентами и выпускниками – информирование студентов и выпускников о существующих вакансиях, проведение внутреннего конкурса среди соискателей (сбор заявок, проведение предварительных собеседований), head-hunting лучших студентов и выпускников;
- 3) мониторинг и диагностика индивидуальных траекторий студентов и выпускников:
 - мониторинг профессиональной и учебной траектории каждого студента и выпускника;
 - составление личных дел и характеристик;
 - участие в организации «встраивания» результатов стажировок и практик в учебный процесс (составление требований к отчетам и защитам по стажировкам и практикам, присутствие на защитах дипломных работ студентов и т.д.);
- 4) демонстрация полученных результатов различным группам людей, использующая разные инструменты и формирующая «имидж» вуза, таким как:

- система управления инновационного вуза;
- сотрудники и преподаватели;
- студенты и выпускники;
- родители студентов;
- потенциальные абитуриенты и их родители;
- организации-партнеры (настоящие и будущие работодатели);
- другие учебные заведения.

На представленной ниже схеме изображено назначение рекрутингового подразделения в работе вуза (схема 70).

В результате организации работ рекрутингового подразделения три заинтересованные позиции получают свою «выгоду».

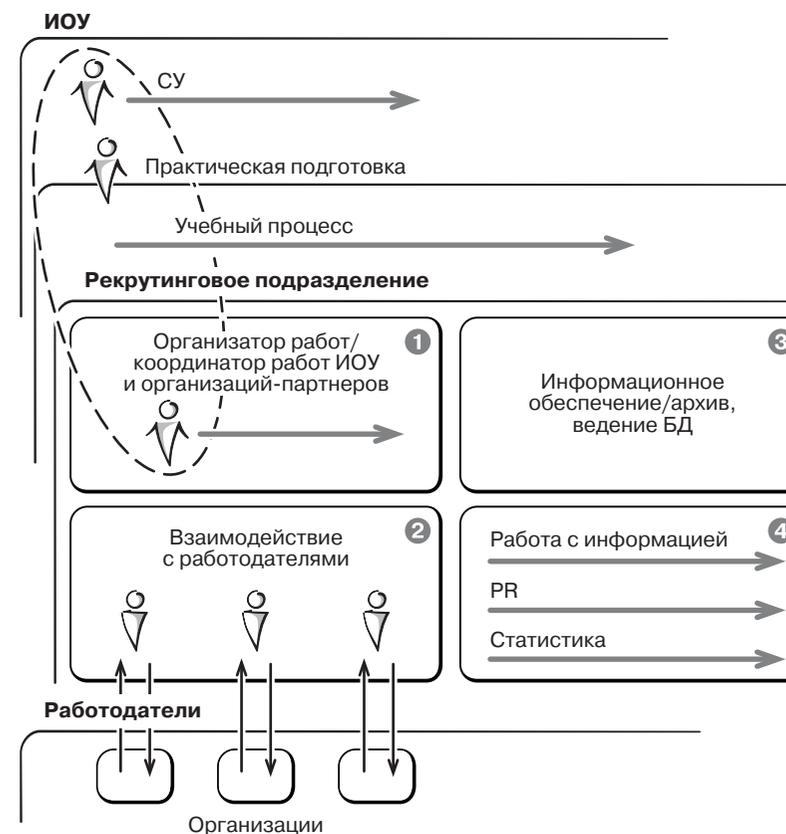


Схема 70

Образовательное учреждение имеет постоянную связь с реальной профессиональной сферой, что позволяет постоянно совершенствовать систему практической подготовки, внедрять в учебный процесс актуальные и адекватные подходы к подготовке, за счет которых выпускники вуза максимально готовы к деятельности.

Студент или выпускник образовательного учреждения на момент окончания вуза имеет опыт и стаж работы, а также самоопределение и спланированную профессиональную траекторию движения.

Организации-партнеры имеют возможность постоянного пополнения кадрового состава молодыми перспективными, но в то же время опытными специалистами.

Вариантов взаимодействия с организациями-партнерами может быть несколько: долгосрочное сотрудничество с обеспечением долгосрочных программ подготовки специалистов по запросу (как студентов первого высшего образования, так и всех других программ, осуществляемых вузом), краткосрочные программы подготовки и поиск уже подготовленных специалистов. Все три программы сотрудничества необходимы как вузу, так и организациям-партнерам – они позволяют одним совершенствовать программы подготовки, другим пополнять собственный кадровый резерв.

На схеме 71 наглядно представлены механизмы осуществления разных типов взаимоотношений рекрутингового подразделения вуза и организаций-партнеров.

Соответственно, сотрудничество может разворачиваться по следующим направлениям:

1. Организация стажировок и практик по согласованию с организацией определенных требований к практикантам.

Вариантами данного направления сотрудничества являются:

- разовый подбор студентов на стажировки и практики;
- серия стажировок и практик. В том случае, когда студент рекомендовал себя как ценный сотрудник на предприятии в течение определенного времени (за одну или несколько стажировок), возможна совместная организация подготовки студента для этой организации. При этом организация, например, может взять на себя расходы по дальнейшему образованию студента, а вуз, в свою очередь, обязуется принимать от студента (давать ему возможность выполнять) все курсовые, квалификационные, аттестационные и другие работы только по материалам его трудовой деятельности.

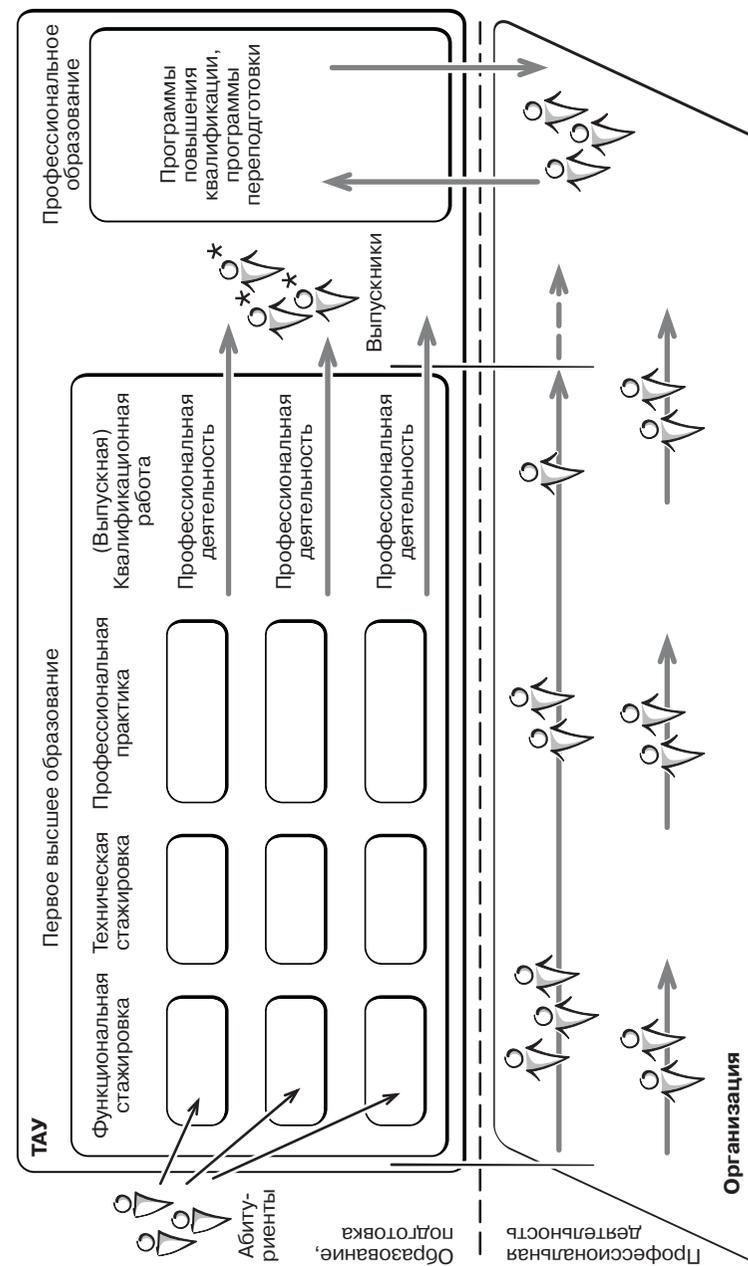


Схема 71

2. *Целевая подготовка специалистов начиная с младших курсов обучения.*

Отбор и последующее финансирование обучения студентов, при котором организация получает практиканта в качестве сотрудника на все предусмотренные вузом стажировки и практики и, в случае соответствия студента поставленным требованиям предприятия, на постоянную работу.

3. *Организация программ повышения квалификации или программ переподготовки действующих или будущих сотрудников организации:*

- MBA – мастер делового (или бизнес-) администрирования;
- целевые программы переподготовки, разработанные по существующим программам вуза.

Такое рекрутинговое подразделение организовано и успешно функционирует в ТАУ на протяжении нескольких лет. Результаты деятельности рекрутингового агентства «Большая работа» демонстрируют практически полное отсутствие проблемы занятости выпускников (не работает тот, кого в данный момент не волнует собственная карьера). Кроме того, «Большая работа» производит постоянный мониторинг и диагностику разных рынков труда, тенденций развития тех или иных секторов экономики страны в целом. Это позволяет вузу в целом своевременно реагировать на изменения в профессиональных сферах, включая актуальный практический материал в программы различных курсов и дисциплин.

6. Образовательная инфраструктура

Образовательная инфраструктура – сетевая форма организации образовательной системы. Это эффективный и адекватный шаг в ситуации реформирования образовательной системы, так как формируемая под конкретные задачи инфраструктура позволяет собрать ресурсную базу и необходимые возможности не только для успешного функционирования, но и для реализации проектов развития систем, работающих на данной инфраструктуре.

Перечислим базовые принципы образовательной инфраструктуры. *Первый принцип* – сетевая организация образовательных ресурсов (схема 72).

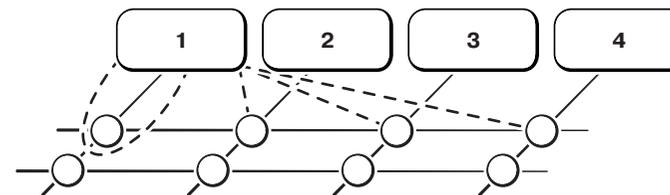


Схема 72. Сетевой принцип организации ресурсов

При сетевой организации образовательных ресурсов не имеет значения, кому принадлежит тот или иной ресурс, важно, что каждый участник инфраструктуры имеет к нему доступ. Сетевая организация ресурсов не означает формального объединения – предполагается разработка механизмов сотрудничества и взаимодействия между учебными заведениями.

Второй принцип – система логических связей между участниками инфраструктуры (схема 73).



Схема 73. Система логических связей между участниками

Образовательная инфраструктура не должна ограничиваться «объединением» ресурсной базы. Система логических связей предполагает взаимодействие между учебными заведениями разного уровня. К примеру, в образовательную инфраструктуру входят несколько

высших учебных заведений, несколько школ, а также организации профессионального сообщества. Логическую связь задают требования, предъявляемые одним уровнем другому: вузы – школам, профессиональные сообщества – вузам.

Таким образом, общая модель образовательной инфраструктуры может выглядеть, как показано на схеме 74.

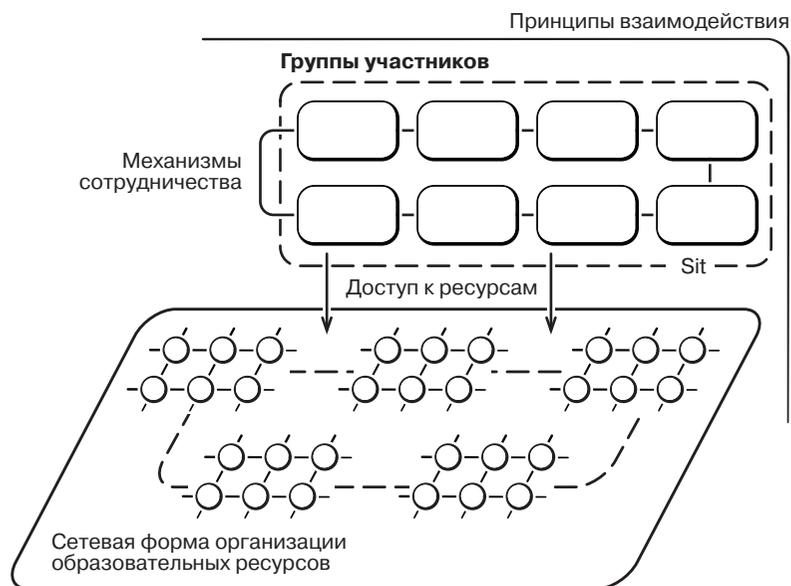


Схема 74. Модель образовательной инфраструктуры

Городская образовательная инфраструктура предполагает объединение ресурсов нескольких образовательных учреждений. Таким образом, она более масштабна, так как может объединять в себе несколько локальных инфраструктур.

Такой, более масштабный, вид образовательной инфраструктуры приемлем в тех случаях, когда для эффективного образовательного процесса недостаточно локальной инфраструктуры, то есть другой вуз-участник (и объекты его инфраструктуры) или несколько вузов будут рассматриваться так же, как и объекты собственной инфраструктуры, с точки зрения реализации собственного учебного процесса.

Образовательная инфраструктура должна создаваться на основе целей, принципов и направлений деятельности учебного заведения (схема 75).

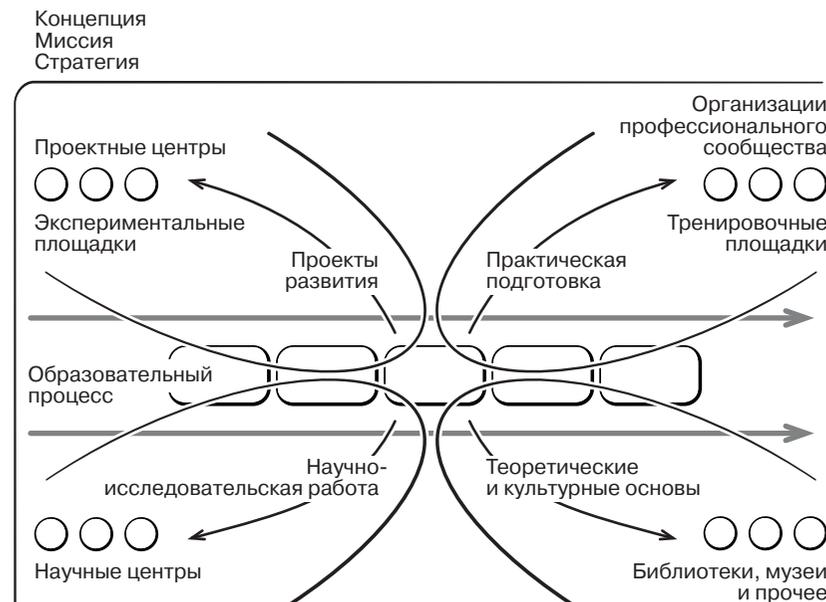


Схема 75. Аспекты деятельности образовательной инфраструктуры

Конкретным примером образовательной инфраструктуры может служить созданный в июне 2005 года консорциум образовательных организаций г. Тольятти – локальная образовательная инфраструктура, претендующая на городской масштаб. На данный момент в него входят три учебных заведения города: Тольяттинская академия управления, Тольяттинский государственный университет, Тольяттинский политехнический колледж.

Несмотря на то, что процесс формирования инфраструктуры достаточно долгий, уже сейчас, на начальном этапе становления, в работе консорциума можно выявить базовые принципы инфраструктурной работы: формируется сеть образовательных ресурсов, между участниками отрабатываются механизмы их использования, планируются совместные проекты со школами и профессиональным сообществом.

Образовательная инфраструктура формируется для решения существующих проблем и поставленных задач:

- 1) по формированию системы подготовки, ориентированной на потребности рынка труда (работодателей) и установлению связей:
 - между уровнями образования (школа – колледж – вуз – работодатель);
 - с работодателями (включить работодателя в систему подготовки);
- 2) по созданию оптимальных условий подготовки студентов – разработка и внедрение основных механизмов взаимодействия в инфраструктуре (к примеру, обмен студентами и преподавателями, организация очных и дистантных курсов, совместные проекты, в том числе семинары, обсуждения и т.д.).

Такая форма работы учебного заведения, как образовательная инфраструктура, является для России новым шагом, тогда как большинство старейших вузов Европы основываются на этом принципе изначально, причем сотрудничество и взаимодействие расширяется, механизмы и методики работы постоянно совершенствуются.

В этом отношении консорциум является прототипом глобальной образовательной сети и действует на тех же принципах с использованием аналогичных механизмов и схем работы.

Таким образом, образовательная инфраструктура – адекватный шаг в развитии образовательных учреждений и системы образования в целом. Основой базис ее работы состоит в том, что учебное заведение не должно действовать локально – необходима связь между объектами образовательной системы: совместная деятельность, реализация общих образовательных проектов, концентрация ресурсов подготовки и так далее.

Итогом процесса формирования образовательной инфраструктуры должна стать целостная система подготовки, включающая несколько уровней учебных заведений, а также организаций-работодателей, с единой сетью образовательных ресурсов. Инфраструктурная форма организации работы учебных заведений позволит создать систему подготовки, ориентированную на потребности рынка труда, что является в настоящее время одной из основных задач, стоящих перед системой образования города.

Список литературы и публикаций

Методологические основания проектирования инновационного образовательного учреждения

1. *Гессен С.И.* Основы педагогики. Введение в прикладную философию. – М., 1995.
2. *Дьюи Дж.* Психология и педагогика мышления. – М., 1939.
3. *Менделеев Д.И.* Заветные мысли. – М., 1905 (1995).
4. *Щедровицкий Г., Розин В., Алексеев Н., Непомнящая Н.* Педагогика и логика. – М., 1993 (1967).
5. *Щедровицкий Г.П.* Игра и детское общество // Дошкольное воспитание. – 1964. – № 4.
6. *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. – М., 1995.
7. *Щедровицкий Г.П.* Об исходных принципах анализа проблемы обучения и развития в рамках теории деятельности // Обучение и развитие. – М., 1966.
8. *Щедровицкий Г.П.* Технология мышления // Известия. – 1961. – 20 октября.

Исследования и разработки, сопровождающие проектирование инновационного образовательного учреждения

1. *Богданов И.В.* Локальная образовательная система. Опыт проектирования, становления и развития. – Тольятти, 1996.
2. *Зинченко А., Андрейченко Н., Волков А., Крайчинская С.* Сеть игровой педагогики – дисциплина ума // Кентавр. – 2002. – № 30.
3. *Зинченко А.П.* Введение в мышление и деятельность организатора. – Киев, 1994.
4. *Зинченко А.П. и др.* Образовательная программа Сети методологических лабораторий // Вопросы методологии. – 1994. – № 3–4.
5. *Зинченко А.П.* Игровая педагогика (система педагогических работ Школы Г.П. Щедровицкого). – Тольятти, 2000.
6. *Зинченко А.П.* Педагогическая инженерия. – Тольятти, 1997.
7. *Зинченко А.П.* Учебный план и траектории становления человека // Кентавр. – 1996. – № 2.
8. *Инициативы в образовании: взгляд изнутри (сборник статей студентов).* – Тольятти, 2005.

9. Коммуникационный менеджмент: сборник докладов.— Тольятти, 2000.
10. Культура и культуротехника в контексте образования.— Тольятти, 1995.
11. Общая управленческая подготовка.— Тольятти, 2006.
12. Проектирование нормальной школы: сборник статей.— Тольятти, 1994 (1996 — переизд.).
13. *Теплер Ю.Н.* Основы антропотехнической подготовки.— Тольятти, 1998.

Этапы и аспекты реализации образовательного проекта Тольяттинской академии управления

Межвузовский сборник научных трудов «Атриум»,
серия «Педагогика» (№ 1, 1999)

1. *Волков А.Е.* Тенденции и перспективы развития современной системы образования.— С.3–8.
2. *Грязнова Ю.Б.* Учебный план направления «коммуникативный менеджмент».— С.26–30.
3. *Зинченко А.П.* Содержание общего образования.— С.8–12.
4. *Никитин В.А.* Движение к коммуникативной педагогике.— С.12–17.

Межвузовский сборник научных трудов «Атриум»,
серия «Педагогика» (№ 2, 2001)

1. *Андруховец П.М.* Типы педагогической деятельности и учебно-воспитательная среда.— С.80–84.
2. *Бояр Р.А., Грязнова Ю.Б., Семин С.А.* Коммуникация как необходимость и предмет обучения.— С.41–55.
3. *Волков А.Е.* Развитие университета: проблема самоопределения педагогов и дисциплин.— С.4–7.
4. *Грязнова Ю.Б.* Мы — коммуникаторы!— С.55–60.
5. *Грязнова Ю.Б.* Учебный курс «Аналитика текста».— С.61–64.
6. *Жнякин О.В.* Опыт проектирования дистантных курсов на примере курса «Основы языка SQL».— С.92–97.
7. *Зинченко А.П.* О действующем макете методологического университета.— С.7–11.
8. *Зинченко А.П., Теплер Ю.Н., Куницына Т.Н.* Программа «Готовность: школа управления».— С.18–21.
9. *Ильин В.А.* Различение форм «привилегированное учебное заведение» и «система элитарного образования».— С.24–26.

10. *Ильин В.А., Кузнецов А.А.* Аналитический очерк истории «педагогических клубов» Банк-колледжа, или Проблемы складывания нового образовательного сообщества.— С.104–124.
11. *Кузьменко Л.И.* Имеем. Требуется. Можем. (Литература и практическая подготовка школьников).— С.88–90.
12. *Кузьмина Н.Ю.* Киевский лицей бизнеса: особенности текущего момента жизни и деятельности.— С.124–126.
13. *Литвинов В.П.* Мысли к обсуждению проблематики гуманитарных технологий.— С.64–73.
14. *Никитин В.А.* Историко-культурное сопровождение образовательных программ.— С.11–14.
15. *Паращенко Л.И.* Школа и начальная управленческая подготовка старшеклассников.— С.74–79.
16. *Рышковский В.* Система знаний, обеспечивающая фитнес-подготовку в структуре школьного образования.— С.84–87.
17. *Семин С.А.* Образовательный проект: коммуникационный модуль учебной среды 052400 (дизайн).— С.27–41.
18. *Скрябин В.Ю.* Содержательно-деятельностная подготовка школьников на уроках истории: история и перспективы методики.— С.97–102.
19. *Теплер Ю.Н.* Готовность (фитнес) и психофизическая компетентность как цели педагогической деятельности.— С.15–18.
20. *Тугаев М.Ю.* Особенности дисциплины «Технология разработки информационных систем».— С.102–103.
21. *Чеботарева Е.И.* Организация и методологическое обеспечение практической деятельности студентов.— С.21–24.
22. *Шевчик О.Г.* Особенности экономического образования в Киевском лицее бизнеса.— С.90–92.

Сборник научных статей Тольяттинской академии управления
«Атриум», серия «Педагогика» (№ 3, 2004)

1. *Андрейченко Н.Ф.* Исторический опыт подготовки государственных лидеров.— С.11–14.
2. *Богданов И.В.* Принципы технологизации управленческой подготовки.— С.14–19.
3. *Волков А.Е.* Тольяттинская академия управления: опыт технологизации (1998–2002).— С.8–10.
4. *Волков В.Е.* Вызовы и угрозы.— С.20–24.
5. *Волкова Р.А.* Компьютерная грамотность в системе общего образования.— С.100–104.

6. *Грязнова Ю.Б.* Формирование коммуникативной компетенции менеджера.— С.87–90.
7. *Давыдова Г.А.* «Сколько образования нужно современному человеку?» или «Возрождение тривиума».— С.73–78.
8. *Дудырев Ф.Ф.* Реформа юридического образования: продолжения через 100 лет.— С.79–84.
9. *Зинченко А.П.* Инфраструктура образования – конструктор для реформ.— С.25–35.
10. *Истомина Е.Ю.* Опыт эксплуатации кредитной системы в организации учебного процесса.— С.104–109.
11. *Кайсин Д.В.* Игровые имитации: опыт проектирования и эксплуатации.— С.62–67.
12. *Климов А.А., Лысова С.И., Тугаев М.Ю, Шоптенко В.В.* Имитационная система «Управление бюджетом региона» (игровой тренажер на базе компьютерной модели).— С.90–94.
13. *Князева А.В.* Дисциплинарная подготовка в общей школе.— С.48–54.
14. *Коган Е.Я.* Цели и задачи программы подготовки управленческих кадров для реформирования системы общего образования.— С.36.
15. *Крайчинская С.Б.* Формирование управленческих способностей в системе общего образования.— С.37–41.
16. *Кузнецов А.А.* Содержание современной исторической подготовки управленца.— С.96–100.
17. *Кутеев Н.Ю.* Аналитика и проектирование в содержании управленческой подготовки.— С.54–57.
18. *Малявина С.А.* Проектирование социальных изменений в системе общего образования.— С.58–62.
19. *Пенкина О.С.* Региональная кадровая политика. Механизмы реализации.— С.41–45.
20. *Соловьева И.А.* Потребности времени: игровая педагогика в управленческой подготовке.— С.45–48.
21. *Степанова И.А.* Фиксация перемен в процессе переподготовки.— С.68–72.
22. *Теннер Ю.Н.* Принципы фитнес-подготовки управленцев (волевая и психофизическая готовность к деятельности).— С.85–87.
23. *Тугаев М.Ю.* Мастерская бухгалтерского учета – способ бухгалтерской подготовки управленца.— С. 95–96.
24. *Щедровицкий Г.П.* Понятие технологии.— С.5–6.
25. *Щедровицкий Г.П.* Технология мышления.— С.3–4.

- Сборник научных статей Тольяттинской академии управления «Атриум», серия «Педагогика» (№ 4, 2006).
Тема номера: Учебный план практической подготовки в вузе
1. *Андрейченко Н.Ф.* Организация практической профессиональной подготовки.— С.27–31.
 2. *Анисимова Л.А.* Использование тестов-тренинговой системы в методике преподавания английского языка в Тольяттинской академии управления.— С.86–89.
 3. *Бадьянов А.Г.* Опыт разработки и использования систем технологизации образовательного процесса инновационного вуза.— С.48–51.
 4. *Байборина О.Е., Кирс Е.Ю.* Назначение технологии «кредитов», отражающих профессиональную направленность подготовки студентов.— С.45–48.
 5. *Богданов И.В.* Стратегия Тольяттинской академии управления.— С.6–11.
 6. *Богданов М.В.* Дисциплина «Общие информационные технологии»: формирование компьютерной грамотности.— С.92–94.
 7. *Бояр Р.В.* Учебный план специальности «Дизайн».— С.76–81.
 8. *Гетманская А.С.* Международная программа Тольяттинской академии управления.— С.20.
 9. *Грязнова Ю.Б.* В чем заключается практичность подготовки менеджеров.— С.23–27.
 10. *Давыдова Г.А.* Принципы конструирования коммуникативных предметов для менеджмент-образования. Тезисы.— С.37–39.
 11. *Дубинин В.В.* Информационная системы учебного процесса (ИСУП) как инфраструктура учебной деятельности Тольяттинской академии управления.— С.40–43.
 12. *Дубинин В.В.* Подготовка в сфере информационных технологий. Конструкция ИТ-мастерской Тольяттинской академии управления.— С.66–69.
 13. *Зинченко А.П.* Принципы организации деятельности Тольяттинской академии управления как экспериментальной образовательной площадки.— С.12–15.
 14. *Зинченко А.П.* Содержание управленческой подготовки в Тольяттинской академии управления: техническое задание для студентов первого курса.— С.52–57.
 15. *Кельин А.А.* Преподавание бриджа в Тольяттинской академии управления.— С.95–96.
 16. *Кирс Е.Ю.* Принципиальное устройство учебного плана Тольяттинской академии управления (программа высшего профессионального образования).— С.43–45.

17. *Климов А.А., Лысова С.И.* Технологии финансовой подготовки в Тольяттинской академии управления.— С.57–62.
18. *Копылов Г.Г.* Концепция курса и комбинированного учебного пособия «Естественные науки: история создания, методы и идеи, современные формы организации».— С.97–99.
19. *Пенкина О.С.* Практическая подготовка — основной элемент реализации кадровой политики.— С.34–37.
20. *Соловьева И.А., Митина Е.В.* Разработка и реализация программ дополнительного профессионального образования в Тольяттинской академии управления.— С.100–103.
21. *Спириденко И.В., Доюнова И.М.* Опыт использования метода драматизации при подготовке по иностранным языкам в Тольяттинской академии управления.— С.82–86.
22. *Степаненко А.В.* Финансовое управление образовательным учреждением в условиях реформирования системы образования.— С.15–19.
23. *Степанова И.А.* Место и назначение практической подготовки в учебном процессе Тольяттинской академии управления.— С.31–34.
24. *Тугаев М.Ю.* Технологизация учебного процесса бухгалтерской подготовки.— С.63–65.
25. *Хасанишина А.З.* Система формирования речи менеджера в рамках дисциплины «Русский язык».— С.89–92.
26. *Черницкий В.Л.* Программа Тольяттинской академии управления «Абитуриент». Прием в вуз Академии.— С.21–22.
27. *Чугунова В.Г.* Технология практической подготовки для сферы связей с общественностью.— С.70–76.

Оглавление

Вступительное слово	3
Введение	5
Миссия, стратегия развития и образовательная программа Тольяттинской академии управления как инновационного образовательного учреждения.....	6
Раздел I. Понятие инновационного образовательного учреждения	15
1. Понятие образования	16
2. Понятие инновационного вуза	23
3. Особенности системы управления	35
4. Фазы и этапы становления	39
Раздел II. Принципы и устройство образования и подготовки в инновационном вузе	45
1. Типология педагогических технологий	46
2. Учебный план.....	100
3. Практическая подготовка	110
4. Индивидуальная траектория студента	124
Раздел III. Аспекты организации, руководства и управления инновационным образовательным учреждением	133
1. Проектно-аналитические и исследовательские работы	134
2. Кадровая политика	146
3. Финансовое управление	169
4. Управление качеством	183
5. Инновационный вуз на рынке труда	203
6. Образовательная инфраструктура.....	210
Литература	215

**Инновационное
образовательное учреждение:
опыт Тольяттинской
академии управления**

Редакторы **Т.В. Антонова, С.В. Семенченко**
Художественное оформление **Д.Н. Фучаджи, А.А. Карпов**
Компьютерная верстка **Е.В. Островик**

Сдано в набор 05.04.2006
Подписано к печати 23.05.2006.
Формат 210x297/2. Бумага *DataCopy*.
Гарнитура *Newton, Pragmatica*.
Печать *LASER COPIER*. Усл.п.л. – 12,82.
Тираж 300. Заказ № 8527/7.1.2.

Тольяттинская академия управления.
445057, г. Тольятти, Приморский б-р, 25.