

## ИННОВАЦИИ В ОБЩЕМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**В.В. УСЫНИН**  
(Челябинск)

### КОММУНИКАЦИИ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СУБМУНИЦИПАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

*Эффективность управления функционированием и развитием образовательной системы определяется качеством управленческих решений, их направленностью на поддержание положительных результатов деятельности, наращивание возможностей системы, корректировку недостатков. Качество принимаемых управленческих решений, в свою очередь, обеспечивается системой коммуникаций, сформированной в органе управления на основе современных достижений науки и практики.*

Ключевые слова: управление, эффективное управление, управленческая информация, коммуникация.

Процессы модернизации российского образования требуют адекватных изменений во всех компонентах системы управления, в том числе в информационном обеспечении и коммуникационных связях субъектов и объектов управленческой деятельности. Исследователи утверждают, что эффективное управление образованием на любом иерархическом уровне, включая субмуниципальный, невозможно без создания единого информационного пространства и информационного взаимодействия (коммуникаций) всех структурных подразделений органа управления, субъектов и объектов управления. Данное утверждение определяет необходимость исследования и создания подсистемы коммуникаций как составляющей целостной системы управления.

Механизм осуществления коммуникативного процесса, а также факторы, влияющие на его эффективность, хорошо изучены современной наукой. Данной проблематике посвящены работы зарубежных исследователей Д. Бодди, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, а также отечественных авторов А.В. Спивака, С.В. Шекшни, М.М. Максимцева,

М.А. Комарова, В.Г. Короленко, Ю.А. Кузнецова и др. Однако следует отметить, что большая часть научных исследований, посвященных коммуникациям, носит общий характер, не связана с конкретной сферой деятельности, что обуславливает целесообразность изучения проблемы и разработки ее практического решения для сферы образования субмуниципального уровня.

Первый шаг в исследовании проблемы – аналитический обзор её терминологического поля, выявление соотношения понятий, изучение теоретико-методологических аспектов. Ключевыми понятиями предлагаемой работы являются *управление, эффективное управление, информация, коммуникация*. Анализ научной литературы показал, что, несмотря на универсальность категории *управление*, его толкование представителями различных сфер научной деятельности отличается многоаспектностью и различными подходами, которые можно условно объединить в два основных блока. Первый определяет *управление* как процесс воздействия на деятельность организации (социального института) для достижения поставленных целей. Второй подход имеет кибернетическую основу, в которой процесс управления связан с переработкой информации. Сопоставление определений анализируемого понятия приводит к выводу о том, что принципиальной характеристикой процесса управления в первом подходе является *целенаправленность* воздействия, а во втором подходе – его *информационный* характер. Ю.А. Конаржевский отмечает, что *управление* по содержанию – деятельность по упорядочению системы и воздействия на нее с целью перевода в качественно новое состояние, а по форме это процесс переработки информации.

*Эффективность управления* в образовании – понятие, не имеющее однозначного определения в науке. Однако можно выделить некоторые общие ее признаки, выделенные различными авторами, и на их основании выстроить концепцию эффективности управления субмуниципальной образовательной системой. Ряд авторов, основываясь на постулате вторичности целей управления образованием по отношению к целям образовательной

системы, считают необходимым определение вклада субъекта управления в достижение целей системы. Для этого используется понятие *эффективности* управления. Другие утверждают, что данная категория носит управленческий характер и отражает, прежде всего, степень достижения целей управленческой деятельности. Третьи полагают, что *эффективность* – это уровень реализации возможностей системы. Полагая, что перечисленные подходы к трактовке понятия не имеют противоречий и, более того, дополняют друг друга, считаем, что они могут быть взяты за основу определения критериев эффективности управления на субмуниципальном уровне. Следовательно, для *оценки эффективности управления* необходимо учитывать:

- 1) результат деятельности по достижению целей управления;
- 2) результат деятельности образовательной системы;
- 3) уровень реализации возможностей.

Понятие *информации* также достаточно широко исследовано в науке. В данной работе остановимся на определениях, отражающих суть рассматриваемого феномена в управлении и раскрывающих его специфику с точки зрения полезности в управлении образованием. А.А. Тютин и М.И. Кондаков определяют управленческую информацию как совокупность достоверных фактов, новых сведений, знаний, которые отражают состояние управляемой системы и происходящие в ней изменения и используются в целях ее развития и совершенствования. Более полное определение, отражающее основное предназначение информации, дано Е.М. Бабосовым [3], О.Т. Лебедевой и А.Р. Каньковской [7]: в управленческой деятельности *информация* истолковывается как совокупность сведений об управляющей и управляемой подсистемах, а также окружающей среде, необходимой для активного воздействия на управляемую подсистему с целью ее оптимизации. Полезность и эффективность информации в таком случае оценивается по степени ее влияния на изменение управляемого социального объекта.

Анализ определений, предложенных разными авторами, дает основание для выделения наиболее существенных признаков информации, используемой в управлении. Это, во-первых, *научность* информации, ее зависимость от объекта управления, от задач, которые перед ним поставлены, а также от компетенции управляющего субъекта. Во-вторых, основной чертой информации, используемой в

управлении, является ее *действенный, преобразующий* характер, определяемый предназначением управления. В.Г. Афанасьев подчеркивает: «... информация составляет та часть знания, которая используется для ориентировки, для активного действия, для управления, т.е. в целях сохранения качественной специфики, совершенствования и развития системы» [2].

Экстраполируя это утверждение на сферу образования, отметим необходимость изучения не всякой информации, а лишь той, что способствует достижению целей, стоящих перед образовательной системой. Применительно к управлению на «входе» процесса это исходная информация о состоянии управляемого объекта (либо его компонентов), на «выходе» – управленческое решение о приведении его в должное состояние. Большое разнообразие информации, используемой в практике управления, требует определения качественных показателей, в наибольшей степени соответствующих потребностям управления. К ним относятся:

- 1) *оптимальность и полнота* – наличие всех необходимых сведений по всем управляемым параметрам, характеризующим управляемый объект;
- 2) *объективность* – соответствие реальному положению дел о состоянии управляемого объекта, формирование на основе объективных данных;
- 3) *точность* – степень детализации информации, ее приближение к реальному состоянию управляемого объекта;
- 4) *своевременность и оперативность* – поступление в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;
- 5) *полезность* – для принятия решения необходима определенная, конкретная информация, остальная образует информационный шум;
- 6) *структурированность и адекватность* каждому уровню управления;
- 7) *прозрачность* – невозможность различных толкований.

Перечисленные свойства информации позволяют определить ее основные функции в образовательной системе:

- коммуникативную, т.к. информация является специфической формой взаимосвязи, взаимодействия компонентов системы, а также системы в целом с окружающим миром;
- управленческую, т.к. информация позволяет реализовывать функции управления и принимать обоснованные управленческие решения;
- статистическую.

## ИННОВАЦИИ В ОБЩЕМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Термин *коммуникация*, происходящий от латинского *communis*, первоначально определялся просто как общение между людьми, позднее его значение расширилось: *общение людей, обмен информацией в обществе, средства и способы распространения и приема информации*. Одной из главных целей коммуникации Д. Бодди считает обеспечение успешной передачи адекватной информации. По мере развития теории коммуникаций как научной категории количество определений коммуникации как основного элемента данной науки непрерывно росло. Анализ толкований коммуникации, сформулированных разными авторами, показывает, что основное их отличие заключается в том, что данная категория рассматривается в контексте различных теоретических и прикладных наук.

В данной работе под *коммуникацией* понимается *процесс* обмена информацией между субъектами общения (между органом управления образованием и его внешним окружением, между различными уровнями управления, между различными подразделениями органа управления и специалистами), направленный на достижение поставленной цели, а также средства и способы распространения информации.

Как видно из определения, *коммуникация* и *информация* – различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается (информация), и то, как это «что» передается (процесс, каналы, средства). Основными целями коммуникации в управлении являются:

- 1) обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами управления, между субъектами и объектами управления;
- 2) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и подразделениями, координация их задач и действий;
- 3) регулирование и рационализация информационных потоков.

Многообразие коммуникаций, характерное для большинства социальных организаций, обуславливает необходимость их (коммуникаций) систематизации и классификации в целях использования в управлении и повышения его эффективности. В зависимости от *содержания информации* различают межличностные и организационные, формальные и неформальные коммуникации; классификация по *направлению движения информации* выделяет коммуникации между организацией и внешней средой; внутриорганиза-

ционные коммуникации. В зависимости от *способа обмена* информацией различают коммуникации на основе устного и письменного общения. Среди формальных организационных коммуникаций выделяют вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой; горизонтальные – между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений. Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на *восходящие*, когда информация передается с низших уровней на высшие, этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую субъекту управления для оценки той сферы деятельности, за которую он несет ответственность; *нисходящие*, осуществляемые «сверху вниз», этот тип коммуникаций непосредственно связан с реализацией таких функций управления, как организация, руководство, координация, контроль, т.е. функций, обеспечивающих целенаправленную деятельность объектов управления.

Классификация коммуникаций по *каналам* передачи информации выделяет *устные* (через телефонные переговоры, совещания, устные распоряжения); *письменные коммуникации*, осуществляемые посредством различных видов документов (распорядительных, инструктивных, стратегических, регламентирующих и т.д.), служебных записок, отчетов и т.д. *Средствами* передачи информации служат телефон, почта, электронная почта, бумажные носители, голос.

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что информация – *инструмент управления*, а коммуникация – *связующий процесс*, необходимый для реализации управленческих функций. Используя и передавая информацию, а также получая обратные сигналы, субъект управления планирует, организует, руководит, координирует и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена. Это определяет актуальность проблемы формирования системы эффективных коммуникаций в образовательной системе как одного из главных условий успешного управления.

В основу формирования коммуникаций в субмуниципальной образовательной системе положены отмеченные теоретические положения, а также системный, информационный и компетентностный подходы, каждый из которых предопределяет качество составляющих

коммуникации и в результате создает предпосылки для разработки качественных управленческих решений и, в целом, развития образования в районе.

*Система* – базовое определение *системного подхода* – представляет собой взаимосвязанную и взаимообусловленную совокупность элементов. Системообразующим фактором в системе коммуникаций является цель коммуникации, *элементами* коммуникации – источники информации, информация, средства и методы ее получения, обработки, хранения и передачи, создатели и потребители информации, каналы коммуникаций, коммуникационные сети. Использование системного подхода обеспечивает коммуникациям в управлении такие качества, как целенаправленность и целостность. *Информационный подход* представляет собой способ абстрактно-обобщенного изучения и описания информационного аспекта системы управления, информационных связей и отношений на языке теории информации. Данный подход позволяет с единых позиций изучить управление, в котором существенным является процесс информационного обмена. При этом он требует абстрагирования от социальной и физической сущности объекта, выявления и изучения его информационной природы, т.е. подразумевает исследование объекта как системы, способной воспринимать, хранить, перерабатывать и передавать информацию. Таким образом, использование информационного подхода обеспечивает качество содержательной стороны системы коммуникации.

Учет социальных, профессиональных и личностных компонентов субъектов и объектов управления в системе коммуникаций предполагается при *компетентностном подходе*. Исходя из его базового определения, мы выявили следующие положения относительно *объектов управления*:

- 1) способствовать формированию и развитию качеств, необходимых для реализации должностных и функциональных обязанностей;
- 2) ориентироваться на уровень профессиональной компетентности и личностные особенности специалиста при определении сферы деятельности и адресации информации.

Относительно *собственно управленческой деятельности* следует ориентироваться на компетенции, характеризующие интеллектуальные способности, умения и знания, связанные с педагогикой, психологией, менеджментом. От способности руководителя к работе с информацией зависит качество реализации

управленческих функций. Субъект управления должен знать, какая информация ему нужна для выявления проблем, какие виды информации будут наиболее надежными, т.е. оценивать потенциальную ценность различных видов информации. Точность определения потребности в информации во многом определяет эффективность принимаемых управленческих решений.

Каждый уровень управления является и *потребителем* информации, и *субъектом* информационной деятельности. Это диктует необходимость целесообразно структурировать информационные потоки, циркулирующие как между управляющей и управляемой системами, так и внутри управляемой системы. При формировании целостной системы информационных потоков целесообразен прагматический, ценностный подход, предложенный В.Г. Афанасьевым, когда используется только та информация, которая способствует достижению цели образовательной системы. В качестве источника информации может выступать как объект, отражением которого является информация, так и субъект, создающий и распространяющий информацию. В основу формирования информационных потоков в соответствии с определенными подходами положены следующие принципы:

- соответствие содержания потребляемой и отражаемой информации уровню компетенции субъекта управления или субъекта информационного обеспечения;
  - целостность информационного поля управления, т.е. дополняемость информации, содержащейся в одном потоке, информацией другого потока при осуществлении вертикального и горизонтального взаимодействий.
- В связи с этим актуальна задача планирования информации, в ходе которого должны определяться:
- цели использования информации;
  - методы ее сбора и обработки;
  - система приоритетных источников информации;
  - основные исполнители ее сбора и обработки;
  - значение основных характеристик информации для достижения требуемой эффективности управленческих решений (достоверность, оперативность и т.д.).

Практическая реализация системы коммуникаций диктует необходимость выделения этапов коммуникации:

- 1) *зарождение идеи* – любой обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации;

## ИННОВАЦИИ В ОБЩЕМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

2) *кодирование и выбор канала* – превращение идеи в сообщение;

3) *передача* сообщения;

4) *декодирование* – включает восприятие (что получил?) послания получателем, его интерпретацию (как понял?) и оценку (что и как принял?) – получить еще не означает понять, а понять еще не означает принять, эффективная коммуникация устраняет причины для неприятия послания к исполнению;

5) *обратная связь* – данный этап особенно важен для коммуникации, его качественная реализация способствует повышению эффективности коммуникации; при наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями в данном процессе.

Определенные подходы позволяют сформулировать следующие принципы создания и функционирования коммуникационной системы:

- формирование коммуникационных сетей и процессов, выбор средств и каналов коммуникаций осуществляются после проектирования организационной структуры системы;
- подчинение содержания и объема коммуникаций целям управления образованием;
- соответствие содержания, направления коммуникаций должностным инструкциям и функциональным обязанностям субъектов и объектов управления.

Рассмотренные теоретико-методологические и технологические положения легли в основу действий по созданию системы коммуникаций в субмуниципальной образовательной системе.

1. Определены инвариантная и вариативная составляющие информации, необходимой для управленческой деятельности в рамках субмуниципальной образовательной системы по разработанным показателям. *Инвариантная составляющая* представлена статистическими данными, данными по индикативным показателям реализации программных документов вышестоящих уровней управления. *Вариативная составляющая* включает данные по показателям, разработанным в субмуниципальной образовательной системе, которые в большей степени детализированы, отражают качественные аспекты функционирования и развития образовательной системы. Информация, полученная в соответствии с данными показателями, позволяет установить причинно-следственные связи при осуществлении анализа и принять адекватные управленческие решения для устранения негативных явлений и поддержки развития системы.

2. Определены субъекты получения и использования информации на основе должностных инструкций и функциональных обязанностей.

3. В соответствии со структурой управления определены содержание и направление, каналы коммуникации, время и формы.

4. Сформирована материально-техническая база – приобретены компьютерное и офисное оборудование, соответствующее программное обеспечение.

5. Создана локальная сеть, обеспечивающая оперативные внешние и внутренние коммуникации. Осуществляется экспериментальная работа по теме «Сетевой город», в рамках которой определяются содержание и формы коммуникаций между заказчиками и потребителями образовательных услуг (родителями, учащимися) и субмуниципальной системой образования (образовательными учреждениями, управлением образования) на основе интернет-технологий.

6. Созданы алгоритмы разработки управленческих решений на основе полученной информации.

Созданная система коммуникаций обеспечивает качество принимаемых управленческих решений и способствует позитивным изменениям как в компонентах образовательной системы, так и в результатах образования по большинству выделенных показателей в соответствии с поставленными целями и в намеченные сроки. С другой стороны, управленческие решения, предопределившие позитивные изменения в объекте управления, свидетельствуют о качестве системы управления в целом. Таким образом, можно сделать вывод о том, что система коммуникаций, сформированная в субмуниципальной образовательной системе, обеспечивает эффективное управление.

### Литература

1. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М. : Политиздат, 1981. 432 с.
2. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М. : Политиздат, 1975. 408 с.
3. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск : ТетраСистемс, 2001. 217 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. М. : Экономистъ, 2008. 288 с.
5. Гладышев А.Г., Иванов В.Н. Основы социального управления. М. : Высш. шк., 2001. 264 с.
6. Казанцев А.К., Кабаков В.С. Общий менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2001. 251 с.
7. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб. : МиМ, 1998. 252 с.
8. Львов Л.В. Профессиональное образование: компетентностно-контекстный подход : учеб. пособие. Челябинск : ЧГАУ, 2007. 120 с.

9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1993. 702 с.

10. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. М. : Рос. пед. агентство, 1998. 354 с.

11. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения. М. : Владос, 2006. 239 с.

*Communications as a condition of effective management of submunicipal educational system*

*The efficiency of educational system functioning and development is defined by the quality of management decisions, their direction at the maintenance of beneficial effect of activity, rise of system opportunities, correction of drawbacks. In its turn the quality of management decisions is provided by the communications system formed in the operating control on the basis of modern science and practice progress.*

Key words: *management, effective management, managerial information, communication.*

**Е.Ю. ИБАТУЛЛИНА**  
(Астрахань)

**СООТНОШЕНИЕ  
КОНСЕРВАТИВНОГО  
И ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДОВ  
К РАЗВИТИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
ПРОЦЕССА (на примере  
Астраханской области)**

*Дан анализ проведенного исследования отношения педагогических работников к традициям, консерватизму, инновациям в образовательной деятельности в школах Астраханской области. Рассмотрено соотношение консервативного и инновационного подходов к развитию образовательного процесса.*

Ключевые слова: *консервативно-традиционное направление, инновации, традиции, консерватизм.*

В современных условиях инновационное образование превращается в важнейший стратегический фактор, при помощи которого можно формировать новые качества «челове-

ческого капитала». В работах М.В. Богуславского [1], А.Н. Джурицкого [2], Г.Б. Корнетова [3] и др. намечилось новое видение истории педагогики как многогранного мирового социально-культурного пространства. Реформаторские начинания «сверху», инновационная активность на местах привели к тому, что некогда единая система образования изменилась: появились новые типы школ, возродились действовавшие еще в дореволюционной России формы учебных заведений (гимназии, лицеи и т.д.). Изучая статистические данные по Астраханской области, мы видим ярко выраженный инновационный процесс структурно-типовой перестройки образования.

**Общеобразовательные учреждения  
Астраханской области**

Тип школы	2000 – 2001 гг.	2005 – 2006 гг.	2006 – 2007 гг.	2007 – 2008 гг.
Школы с углубленным изучением различных предметов	46	16	19	28
Гимназии	4	7	7	7
Лицеи	5	6	6	6
Всего школ	396	350	338	351

В начале 2000-х гг. для инновационных процессов в образовании были характерны инновации преимущественно структурного характера, что вело, в первую очередь, к изменениям сети образовательных учреждений. Как показано в таблице, в 2000 – 2001 гг. произошло резкое увеличение числа школ с углубленным изучением различных предметов. В 2005 – 2008 гг. их количество уменьшилось, следовательно, инновационные процессы в содержании образования активизировались. Модернизация российской системы образования обозначила ряд проблем по поиску путей и условий повышения социальной активности и готовности всех субъектов образовательного учреждения к инновационной деятельности. В этом плане весьма актуальна проблема консервативного и инновационного подходов к развитию образовательного процесса, внутренней противоречивости инноваций и консерватизма, которые могут оказаться либо движущей силой, порождающей новое качество, либо консервативной, препятствующей всякому обновлению жизни.

Инновационные процессы в образовании представляют собой сложную картину, в которой перемешаны прошлое, настоящее и буду-