

Наука и Школа

№ 2, 2016

ОБЩЕРОССИЙСКИЙ
НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Редакционный совет:

А. Л. Семенов, председатель редакционного совета, главный редактор, доктор физико-математических наук, профессор, академик РАН, академик РАО, ректор МПГУ

Р. С. Бозиев, доктор педагогических наук, профессор, главный редактор журнала «Педагогика»

Е. И. Булин-Соколова, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой информационных технологий в образовании МПГУ

А. Н. Джурицкий, доктор педагогических наук, академик РАО, профессор Института детства МПГУ

В. И. Ерошин, доктор экономических наук, доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО

Н. Б. Панкова, доктор биологических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории полисистемных исследований НИИ общей патологии и патофизиологии РАМН

Н. Х. Розов, доктор физико-математических наук, профессор, декан факультета педагогического образования МГУ им. М. В. Ломоносова

А. Г. Хабибуллин, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой экономических и финансовых исследований Высшей школы государственного аудита (факультет МГУ им. М. В. Ломоносова)

В. Ф. Чертов, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой методики преподавания литературы МПГУ

Тассило Кюппер, профессор Университета г. Кёльн (Германия)

Мирослав Машлан, профессор Университета Палацкого г. Оломоуц (Чехия)

Василиос Фтенакис, профессор Университета г. Больцано (Италия), директор Института дошкольного воспитания и исследования (Германия)

Редакционная коллегия:

В. Б. Новичков, заместитель главного редактора, советник при ректорате МПГУ, кандидат педагогических наук, доцент, Заслуженный учитель РФ

М. В. Аргунова, доктор педагогических наук, кандидат биологических наук, профессор, директор Центра экологического образования и устойчивого развития

В. Н. Князев, доктор философских наук, профессор кафедры философии МПГУ

М. В. Короткова, доктор исторических наук, профессор кафедры методики преподавания истории МПГУ, академик МАНПО

М. М. Мусарский, доктор экономических наук, доцент, директор Института социально-гуманитарного образования МПГУ

В. А. Славина, доктор филологических наук, профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций МПГУ, член Союза журналистов

А. Ю. Уваров, доктор педагогических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института образовательной информатики ФИЦ «Информатика и управление» Российской академии наук

В. И. Чеха, кандидат юридических наук, профессор, начальник Управления сотрудничества в сфере образования и науки Федерального агентства Россотрудничество

А. Б. Чехович, начальник Управления издательской деятельности и инновационного проектирования МПГУ

Состав редакции:

Выпускающий редактор Г. В. Альперина

Переводчик М. А. Геворкова

Дизайн, верстка Н. И. Лисовой

Издание зарегистрировано в Комитете РФ по печати.

Свидетельство о регистрации № 014427 от 1 февраля 1996 г.

Адрес редакции: 119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 88, комн. 446

Телефон/факс: 8 (499) 730-38-61, e-mail: naukaishkola@mail.ru

Сайт журнала: www.nauka-i-shkola.ru

Science and School

№ 2, 2016

ALL-RUSSIAN

SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL JOURNAL

Editorial board:

A. L. Semyonov, Chairman, Editor-in-Chief, ScD in Physics and Mathematics, Professor, Academician, Member of Russian Academy of Sciences, Member of Russian Academy of Education, Rector, Moscow State Pedagogical University

R. S. Boziev, ScD in Education, Professor, Editor-in-chief of the Journal "Pedagogics"

E. I. Bulin-Sokolova, ScD in Education, Professor, Chairperson, Information Technologies in Education Department, Moscow State Pedagogical University

A. N. Dzhurinsky, ScD in Education, Member of Russian Academy of Education, Professor, Institute of the Childhood, Moscow State Pedagogical University

V. I. Eroshin, Corresponding Member, Russian Academy of Sciences, ScD in Education, Professor

N. B. Pankova, ScD in Biology, Chief Researcher, Polysystem Studies Laboratory, Scientific Research Institute of General Pathology and Pathophysiology, Russian Academy of Medical Sciences

N. Kh. Rozov, ScD in Physics and Mathematics, Professor, Dean, Pedagogical Education Faculty, Lomonosov Moscow State University

A. G. Khabibulin, ScD in Jurisprudence, Professor, Chairperson, Economics and Financial Studies Department, Higher School of State Audit, Lomonosov Moscow State University

V. F. Chertov, ScD in Education, Professor, Chairperson, Methods of Teaching Literature Department, Moscow State Pedagogical University

Tassilo Küpper, Professor, University of Cologne (Germany)

Miroslav Mašláň, Professor, Palacký University (Olomouc, Czech Republic)

Wassilios Fthenakis, Professor, University of Bolzano (Italy), Director of Institute of Preschool Education and Studies (Germany)

Editorial team:

V. B. Novichkov, Deputy Chief Editor, Advisor to the Rector's Office, PhD in Education, Associate Professor, Honored Teacher, Moscow State Pedagogical University

M. V. Argunova, ScD in Education, PhD in Biology, Professor, Director of the Center for Ecological Education and Sustainable Development

V. N. Knyazev, ScD in Philosophy, Professor, Philosophy Department, Moscow State Pedagogical University

M. V. Korotkova, ScD in History, Professor, Methods of Teaching History Department, Moscow State Pedagogical University, Academician, International Teacher's Training Academy of Science

M. M. Musarsky, ScD in Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow State Pedagogical University

V. A. Slavina, ScD in Philology, Professor, Journalism and Mass Communications Department, Moscow State Pedagogical University, Journalists Union Member

A. Yu. Uvarov, ScD in Education, Professor, Chief Researcher, Institute of Educational Informatics, Federal Research Center "Informatics and Management", Russian Academy of Science

V. I. Chekha, PhD in Jurisprudence, Professor, Head of Cooperation in Education and Science Office, Rossotrudnichestvo Federal Agency

A. B. Chekhovich, Head of Publishing Activity and Innovative Projects Office, Moscow State Pedagogical University

Editorial staff:

Executive editor G. V. Alperina

Translator M. A. Gevorkova

Design and layout N. I. Lisova

The issue is registered in the State Press Committee of the Russian Federation. Certificate of registration № 014427 of 1 February 1996

Editorial office: 119571, Moscow, Vernadskogo avenue, House 88, Office 446
Telephone/Fax: 8 (499) 730-38-61, e-mail: naukaishkola@mail.ru
Website: www.nauka-i-shkola.ru

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ПРОСТРАНСТВО ЖИЗНИ

Экономические науки 08.00.00

Юридические науки 12.00.00

Правовое обеспечение социокультурного развития

Иванов С. Ю., Луцкая Е. Е. Коллективно-договорная кампания в условиях социально-экономической нестабильности: новые вызовы и приоритеты развития. 7

Погребницкая М. В., Пак Ю. Н. Методологические подходы к развитию университетского менеджмента 14

Соловьев В. Ю., Белозеров А. Б. Юридические науки в системе права 23

Экономика и школа

Гусев Д. А., Флеров О.В. К вопросу о межкультурной коммуникации в контексте экономики образования 30

НАУКА – ОБРАЗОВАНИЮ

Педагогические науки 13.00.00

Профессиональные стандарты и педагогическая практика

Речицкая Е. Г., Туджанова К. И. Интегрированный урок в начальных классах обучающихся с нарушением слуха в условиях реализации нового государственного образовательного стандарта 40

Кузьмин М. Н. Модернизация – человек – образование: всеобщая грамотность как начальная фаза общеевропейского социокультурного процесса 47

Подколзина Т. В. Научное представление о психологическом складе нации как необходимая составляющая профессиональной компетенции преподавателя РКИ 55

Сафронов И. П. Учитель как антропологический феномен (к проблеме взаимосвязи деятельности и структуры) 63

Стенина Т. Л., Чамчиян А. О. Анализ содержания понятия «интернационализация высшего образования» в контексте педагогики 69

Баско Н. В. Лексикографическое описание фразеологизмов в учебном фразеологическом словаре для учащихся начальной школы 76

Ван Юй. Концепция развивающего обучения как основа применения активных методов обучения дошкольников в России и Китае 84

Зименкова Ф. Н., Талых А. А. Этнокультурное воспитание студентов в вузе 91

Бабина Г. В., Соболев А. С. Оценка интонационного восприятия школьников с недоразвитием речи в процессе текстовой деятельности. 96

Педагогический поиск

Стулова Г. П. Типы дыхания в пении. 105

Микляева Н. В. Индивидуально-дифференцированный подход к обучению детей родному языку 109

Севрюгина Е. В. Изучение советской и современной периодики на уроках по развитию речи	116
Брянцева Т. Н., Делянов В. А. Ряд Тейлора. Метод наглядности и межпредметные связи	121
Аниськина А. П., Миндзаева Э. В. Использование учебных задач по биологии для формирования информационной грамотности выпускников медико-биологических классов	127
Вальдес Одриосола М. С., Московкина А. Г. Арт-терапия как метод преодоления эмоционального стресса	133

Проблемы педагогического образования

Рыбаков М. Д. Психолого-педагогические аспекты формирования учителя как лингвопедагогической коммуникативно-деятельностной личности	138
Юдин А. П. Некоторые проблемы отечественной педагогики музыкального исполнительства	145
Заимцян Д. Р. Роль и значение логоритмических занятий в системе обучения логопедов	149

Слово предоставляется

Елкина И. М. Анализ и поиск механизмов оценивания результатов обучения при личностно ориентированном подходе	153
Куркин Е. Б. Самотворение личности в условиях социокультурной среды и педагогического стимулирования	164
Короткова М. В. Музейная педагогика в свете тенденций развития исторического образования XXI века	173
Сорокин А. А. Образовательная деятельность музея В. С. Черномырдина: от теории к практике	180
Моисеев М. В. Музей археологии Москвы как образовательная площадка: итоги и перспективы	185
Гудкова Т. В. Организация проектной деятельности учащихся 7 класса на основе образной реконструкции прошлого в музейном пространстве	190
Каташев И. А., Линьков В. В. Критерии нравственного развития	196
Иванков Ч. Т., Сафошин А. В., Гасанов Р. Г., Умаров М. К. Рационализация техники атакующих действий в спортивной борьбе на примере дзюдо	207

Научная жизнь: конференции, дискуссии, обзоры

Славина В. А. Обзор журнала «Наука и школа» за 2015 год	213
--	-----

ECONOMIC AND LEGAL SPACE OF EDUCATION

Economics (08.00.00)

Law (12.00.00)

Legal support of social and cultural development

- Ivanov S. Yu., Luzkaya E. E.** Collectively-Negotiated Campaign in the Conditions of Socio-Economic Instability: New Challenges and Development Priorities7
- Pogrebitskaya M. V., Pak Yu. N.** Methodological Approaches to the Development of University Management.14
- Solovyev V. Yu., Belozarov A. B.** Jurisprudence: Problems of Modern Classification23

Economics and school

- Gusev D. A., Flerov O. V.** To the Issue of Intercultural Communication in the Context of the Economics of Education30

SCIENCE TO EDUCATION

Pedagogics (13.00.00)

Educational standards and pedagogical practice

- Rechitskaja E. G., Tudzhanova K. I.** Integrated Lesson in Primary School Classes with Hearing Impaired Students in Terms of the Implementation of the New State Educational Standard40
- Kuzmin M. N.** Modernisation – Man – Education: Total Literacy as the Initial Phase of the European Socio-Cultural Process47
- Podkolzina T. V.** Scientific Idea About the Nation`s Psychological Type as an Essential Component of the Professional Competence of a Teacher of Russian as a Foreign Language ...55
- Safronov I. P.** The Teacher as an Anthropological Phenomenon (to the Problem of Interrelation of Activity and Structure)63
- Stenina T. L., Chamchiyan A. O.** Content Analysis of the Higher Education Internationalization Concept in the Context of Education Science69
- Basko N. V.** Lexicografic Description of Phraseological Units in Educational Phraseological Dictionaries for Pupils of Elementary School76
- Yu Wang.** The Concept of Developmental Education as a Basis for the Implementation of Active Methods of Teaching Preschool Children in Russia and China84
- Zimenkova F. N., Talykh A. A.** Ethno-Cultural Training of Students in Higher Education Institution.91
- Babina G. V., Sobol A. S.** Evaluation of the Perception of Intonation of Schoolchildren with Speech Disorders in the Course of Text Activity96

Pedagogical search

- Stulova G. P.** Types of Vocal Breathing105
- Miklyaeva N. V.** Individually-Differentiated Approach to Teaching Children their Native Language109

Sevryugina E. V. The Study of Soviet and Contemporary Periodicals at the Lessons on the Development of Speech.	116
Bryantseva T. N., Delyanov V. A. Taylor Series. Method of Visibility and Interdisciplinary Communication	121
Aniskina A. P., Mindzaeva E. V. The Use of Learning Tasks in Biology for the Formation of Information Literacy of the Biomedical Classes Graduates	127
Valdez Odrisola M. S., Moskovkina A. G. Art Therapy as a Method of Overcoming the Emotional Stress	133

Issues of additional education

Rybakov M. D. Psychological and Pedagogical Aspects of Formation of a Teacher as a Linguo-Pedagogical Communicative and Active Personality	138
Udin A. P. Some problems of pedagogy of musical performance.	145
Zaimtsyan D. R. The role and importance of logarithmic practice in training of speech therapists	149

The floor is given....

Elkina I. M. Analysis and Search for Mechanisms of Learning Outcomes Assessment under Student-Centered Approach	153
Kurkin E. B. Self-Creation of the Personality in the Conditions of Sociocultural Environment and Pedagogical Stimulation	164
Korotkova M. V. Museum Pedagogics in the Light of Tendencies of Development of Historical Education in the XXI Century	173
Sorokin A. A. Educational Activity of the Museum of V. S. Chernomyrdin: from Theory to Practice.	180
Moiseev M. V. The Moscow Archeology Museum as an Educational Platform: Results and Prospects	185
Gudkova T. V. Organization of project activity of pupils of the 7th grade based of imaginative reconstruction of the past in the Museum space.	190
Katashev I. A., Linkov V. V. Moral Development Criteria	196
Ivankov Ch.T., Safoshin A. V., Gasanov R. G., Umarov M. K. Rationalization of Technology of the Attacking Actions in Wrestling on the Example of Judo	207

Academic life: conferences, discussions, reviews

Slavina V. A. The review of the magazine „Science and School” for 2015	213
---	-----

УДК 378.1
ББК 74.58

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М. В. Погребницкая, Ю. Н. Пак

Аннотация. Статья посвящена проблемам реформирования внутривузовских систем менеджмента в условиях расширения автономии казахстанских университетов. Целью работы является определение и обоснование важных направлений реформирования менеджмента и корпоративной культуры вузов для поддержания реальной автономии. В ходе исследования были выявлены особенности менеджмента автономных вузов. Учитывая эти особенности, предложено обеспечить одновременное развитие менеджмента университета по четырем перспективам: структурной (университет-бюрократия), психологической (университет-коллегия), политической (университет-арена) и символической (университет как организованная анархия). Именно такой подход даст возможность университету гибко реагировать на новые задачи управления, поддерживать и развивать реальную автономию. Статья может представлять интерес для руководителей вуза, исследователей и практиков в сфере университетского менеджмента.

Ключевые слова: автономия университетов, академическая свобода, менеджмент университета, корпоративная культура, улучшение, мотивация, организационная структура.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY MANAGEMENT

M. V. Pogrebitskaya, Yu. N. Pak

Abstract. The article is devoted to the problems of reforming intra institutional management systems in conditions of expanding the autonomy of Kazakhstan universities. The aim of the work is to define and ground the important directions of reforming the management and corporate culture of higher education institutions in order to maintain the real autonomy. In the course of research the peculiarities of the management of autonomous universities have been defined. Considering these peculiarities it was proposed to provide the simultaneous development of the university's management on four prospects: structural (university-bureaucracy), psychological (university-college), political (university-arena) and symbolical (university as an organized anarchy). Exactly this approach will give the university an opportunity to react flexibly to the new tasks of the management, to support and develop the real autonomy. The article can be of interest to heads of universities, researchers and practitioners in the field of the university management.

Keywords: autonomy of universities, academic freedom, management of universities, corporate culture, improvement, motivation, organizational structure.

Болонский процесс, принципы которого активно поддерживает Казахстан, придает большое значение автономности и академической свободе вузов. В «Великой хартии университетов» отмечается: «Университет действует внутри обществ с различной организацией, являющейся следствием разных географических и исторических условий, и представляет собой институт, который критически осмысливает и распространяет культуру путем

исследования и преподавания. Чтобы отвечать требованиям современного мира, в своей исследовательской и преподавательской деятельности он должен иметь моральную и научную независимость от политической и экономической власти» [1].

Расширение автономии университетов является одним из приоритетных направлений развития системы высшего образования Казахстана, обозначенного в Послании Президента Ка-

захстана Нурсултана Назарбаева «Казахстанский путь-2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее» [2]. В соответствии со Стратегией «Казахстан-2050» и Государственной программой развития образования на 2011–2020 гг. Министерством образования и науки разрабатываются принципы развития автономии вузов [3; 4].

Дебаты и дискуссии о принципах автономности вызваны тем, что на данный момент не существует однозначного общепринятого определения автономии и академической свободы. Наиболее полное их понимание по-прежнему содержится в «Великой хартии университетов» [1]. Однако в каждой стране имеется свое национальное видение принципов развития автономии и академических свобод.

Институциональная автономия в наиболее широком понимании означает право отдельных вузов на самостоятельное и независимое принятие решений. Автономия ни в коем случае не подразумевает полную независимость вузов. Высшие учебные заведения любого государства подчиняются, в первую очередь, законодательству и подлежат государственному регулированию [5].

В Казахстане для обеспечения возможности перехода вузов к автономии в ближайшее время обозначено решение следующих задач:

- внесение изменений в нормативно-правовую базу, допускающих возможность управленческой, финансовой и академической свободы вузов;
- перевод государственных вузов на новую организационно-правовую форму;
- расширение каналов финансирования вузов;
- создание попечительских и наблюдательных советов;
- разработка механизмов обеспечения прозрачности деятельности вузов;
- усовершенствование механизма назначения ректоров государственных вузов.

Бесспорно, переход к автономности вузов возможен только при успешном решении вопросов законодательного характера, но автономия вузов подразумевает не только их свободу в осуществлении своей деятельности, но и ответственность вузов за качество образования, востребованность выпускников и их будущую карьеру. Поэтому для повышения автономности

университетов необходимы не только внешние условия, но и реформирование внутривузовских систем менеджмента и корпоративных культур. Долгое время университеты функционировали в режиме жесткой регламентации и контроля со стороны государственных органов, и в этих условиях сформировались определенные правила и принципы принятия решений. В ближайшем будущем казахстанским университетам предстоит научиться быть самостоятельными в управлении и развивать иное отношение к вопросам менеджмента.

Во внутренней среде автономного университета решающим становится вопрос о противоречии между индивидуальной автономией академического персонала и институциональной автономией университета как организации. Многие преподаватели не готовы воспринять автономию университета и понимают ее как индивидуальную независимость в педагогической деятельности. Проблемой могут стать отношения между наукой и органами управления университетом. Здесь противостоят друг другу академический и административный секторы, не всегда способные прийти к компромиссу. Они характеризуются разными организационными структурами и культурой. С повышением автономии университетов это противостояние будет усиливаться, и проблема должна решаться на уровне отдельного вуза.

Как отметил профессор по международной образовательной политике Университета Вандербильт Стивен Хайнеман (США), казахстанские вузы уделяют мало внимания внутривузовской корпоративной культуре [6]. По результатам его исследования, именно наличие развитых этических норм и корпоративных ценностей является одним из основных факторов успешности и независимости вуза. Серьезное внимание необходимо уделять этическим кодексам, регламентирующим разные аспекты деятельности: объективный прием на работу, отсутствие дискриминации, дифференцированная и объективная оплата труда, принципы продвижения по карьерной лестнице, отношения между исследовательской деятельностью и бизнесом, взаимоотношения между обучающимися и педагогами.

Менеджмент и корпоративная культура вуза – элементы взаимосвязанные и взаимо-

обусловленные. Система менеджмента вуза не только соответствует его культуре и зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новым условиям и направлениям развития. Корпоративная культура в свою очередь выступает в роли основной движущей силы преобразований. На стадии реализации любой новой стратегии значительные усилия прилагаются для приведения корпоративной культуры в соответствие с выбранной стратегией, поэтому уже на этапе формирования стратегии необходимо анализировать ее соответствие культуре вуза и учитывать необходимость изменения корпоративной культуры.

Университеты – это особые организации, поэтому и формы менеджмента в них особые. Менеджмент университета предполагает, прежде всего, его постоянное и непрерывное совершенствование. Решающими факторами сегодня становятся используемые современные системы менеджмента, способы распределения ресурсов, методы управления персоналом. Система менеджмента является своеобразным индикатором, демонстрирующим способность университета действовать автономно.

Можно выделить следующие особенности менеджмента автономных университетов:

- существование высокой индивидуальной автономии академического персонала и тот факт, что мотивация академического персонала является существенной предпосылкой эффективной работы университета. Академический персонал тратит много времени на создание интеллектуальных активов знаний и является своеобразным «капиталом» университетов. Репутация каждого преподавателя важна для университета в целом. Для менеджмента это означает, что должны активно развиваться условия для самомотивации академического персонала;

- типичным для университетов является специализация знаний, что отражается во фрагментировании организации – существование большого количества направлений деятельности. Эти направления слабо связаны между собой, что вызывает трудности при поддержании целостности организации. Слабосвязанные направления характеризуются различными корпоративными культурами, что еще больше усиливает внутреннюю фрагментацию;

- важное значение в менеджменте университетов имеет самоконтроль в определении уровня качества деятельности и достижений. При этом внутренний контроль качества в университетах с трудом поддается стандартизации, а к внешнему контролю и оценивающим мероприятиям в сфере системы менеджмента образовательные организации относятся с недоверием и неприязнью. Это приводит к тому, что без внимания остаются общественные потребности и потребности заинтересованных сторон университетов. Речь идет о необходимости устойчивой связи внутреннего самоконтроля и внешнего контроля со стороны общества и прозрачности этого процесса;

- особенности менеджмента университетов и усиливающаяся институциональная автономия требуют увеличения ресурсов для развития менеджмента как в кадровом, так и в финансовом отношении. Успешное управление автономным университетом требует такого управленческого подхода, который способен к саморазвитию, самоадаптации. Университет, который не имеет системы менеджмента, соответствующей самым современным требованиям мирового рынка, не может эффективно и востребованно создавать новые знания и управлять ими.

А. Пеллерт в своей работе предложила рассматривать развития менеджмента автономных университетов в четырех теоретических перспективах [7]:

- менеджмент университета в структурной перспективе (университет-бюрократия);
- менеджмент университета в психологической перспективе человеческих ресурсов (университет-коллегия);
- менеджмент университета в политической перспективе (университет-арена);
- менеджмент университета в символической перспективе (университет как организованная анархия).

На наш взгляд, данная классификация наиболее полно отражает и конкретизирует те сферы менеджмента, реформирование которых особенно актуально для университетов, стремящихся к автономии.

С точки зрения структурной перспективы университет существует, в первую очередь, для достижения определенных целей. Результатив-

ность заявленных целей и задач зависит от эффективности организационной структуры университета и успешности решения организационных проблем. Структурные изменения необходимы, если при анализе существующей организационной структуры обозначаются следующие проблемы [8]:

- руководители всех уровней постоянно ощущают нехватку времени;
- отсутствие на рабочем месте одного ключевого сотрудника способно парализовать работу отдела или даже всего вуза;
- основная часть решений принимается в ходе длительных и многочасовых совещаний;
- сотрудники разных отделов, преподаватели разных кафедр вступают в контакты друг с другом только через своих руководителей;
- самым распространенным внутренним документом является служебная записка или справка;
- выбор ответственного за исполнение управленческого решения обсуждается более десяти минут.

Создание эффективной структуры связано прежде всего с эффективным разделением деятельности на специализированные направления, функции и элементы, с результативной координацией и интеграцией отдельных элементов структуры. При этом возникают следующие структурные дилеммы: дифференциация и интеграция, перегрузка персонала и использование не в полной мере рабочей силы, слишком слабая и слишком тесная связь элементов, разрозненность управления и чрезмерная централизация, отсутствие целей и излишняя целенаправленность. Преодоление этих дилемм и является основной задачей менеджмента, решение которой возможно через:

- эффективное распределение ответственности при условии, что каждый иерархический уровень может принимать только те решения, по которым он владеет информацией и компетенцией;
- согласование и постановку конкретных целей на всех иерархических уровнях, что является средством перехода от традиционного закрытого к так необходимому открытому управлению. Важным моментом является внимание руководства высших учебных заведений к результативности целей;

- создание соответствующих информационных ресурсов, их планирование, управление и контроль. Информационная среда университета должна быть устроена таким образом, чтобы она из инструмента для исполнения норм и распоряжений превратилась в инструмент целенаправленного управления процессами;

- создание эффективной поддерживающей инфраструктуры университета.

- Функциональная эффективность университетского менеджмента во многом зависит от качества работы всех поддерживающих подразделений оперативного управления (среднего уровня управления), в распоряжении которых и находятся профессиональные ноу-хау.

Необходимость организационных изменений в большинстве казахстанских вузов сегодня обусловлена следующим: непрерывное реформирование в системе высшего образования, частая смена ориентиров и приоритетов деятельности казахстанских вузов, отсутствие анализа результативности изменений, появление все новых и новых направлений работы. Это привело к тому, что организационные структуры вузов стали усиленно дополняться новыми элементами. При этом скорость внешних изменений не всегда позволяет вузам находить возможность аналитического подхода к организационным преобразованиям. Основанием для управленческих решений в этой области чаще всего выступают текущие потребности вуза или необходимость изменения структуры под конкретных сотрудников. В вузах практически не проводятся исследования об эффективности организационной структуры и ее изменений.

Кроме того, некоторые вузы сталкиваются с проблемой сохранения всех необходимых вспомогательных структур при уменьшении контингента и ППС. Это вынужденное сохранение влечет за собой недофинансирование стратегических направлений и позиций. Вузы, которые стремятся сократить организационную структуру, сталкиваются с другой проблемой – концентрацией ответственности за совершенно разные сферы в руках одних должностных лиц и, как следствие, с перегрузкой персонала.

Иногда эффективным способом добиться результативности структурных изменений является полная реструктуризация вуза и реинжиниринг процессов. К сожалению, высшей школе для это-

го не хватает хороших управленцев с базовыми знаниями менеджмента. Структурная перспектива исходит из понимания университета как бюрократии. Создание эффективно функционирующей оргструктуры является важным достижением менеджмента. Типичное для структурной перспективы акцентирование внимания на рациональном анализе и следовании поставленным целям может дать важные импульсы для развития университетского менеджмента.

Следующие три перспективы относятся к «скрытым измерениям» менеджмента университетов.

Психологическая перспектива исходит из того, что университеты как организации существуют для удовлетворения потребностей сотрудников. Организации и люди нуждаются друг в друге, и основная задача менеджмента – создать такую систему управления, которая способствовала бы гармонии между потребностями индивидуума и потребностями организации. Этот психологический подход к менеджменту высших учебных заведений подчеркивает, что развитие мотивации и коммуникации являются основными задачами высшего руководства.

Большое преимущество психологически ориентированного менеджмента – это признание социального фактора. Университеты – «человеческие» организации, и поэтому развитию социального взаимодействия в университетах необходимо уделять большее внимание.

Применение эффективных способов мотивации академического персонала является одним из главных элементов психологической перспективы. Вопросы мотивации сегодня особенно важны на фоне развивающегося противоречия между возрастающим значением высшего образования и падением социального статуса преподавателя. К основным формам мотивации, которые активно используют казахстанские вузы, можно отнести: рейтинговую оценку деятельности ППС и дополнительную оплату труда по ее результатам, премирование за успехи в работе, награждение грамотами и благодарственными письмами, содействие в научных исследованиях, предоставлением возможности деловых командировок.

Исследования, проведенные в СКГУ им. М. Козыбаева, показали, что для академического персонала материальные формы поощрения равно-

значны по своей значимости моральным. Преподаватели отметили, что наиболее важными мотивирующими факторами являются уверенность в завтрашнем дне, возможность совершенствоваться, развиваться, знание и оценка результатов своей работы, хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами, создание комфортных условий на рабочем месте, премии и доплаты.

Важную роль играют не только общеуниверситетские инструменты и методы мотивации, но и способность конкретных руководителей разного уровня создавать мотивационное поле. Как отметил один из самых гениальных менеджеров XX в. Ли Якокка, «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Руководитель любого уровня должен уметь оказывать на своих сотрудников мотивационное воздействие по трем направлениям: заинтересованность, принуждение и поддержка. Не секрет, что для каждого человека набор мотивационных факторов будет уникальным. То, что для одного сотрудника является побуждающим действием, для другого может выступать как антимотиватор. Методы и формы мотивации в университете должны учитывать индивидуальные ценности и заслуги, а это возможно реализовать только на уровне непосредственного руководителя. Ценным в этом случае является умение выделять мотивационные категории или группы [9]. Вместе с тем опрос вузовских менеджеров показал, что из всех управленческих функций функция мотивации своих сотрудников вызывает наибольшие трудности у управленческого персонала. Как уже было отмечено, важным является и создание условий для самомотивации сотрудников. На личную мотивацию оказывают влияние такие факторы, как содержание работы (излишняя простота работы или сложность), нагрузка (чрезмерная или недостаточная), время, которым может распоряжаться лично сотрудник (полное его отсутствие или избыток), энергия (выгорание или избыток) креативность (механическое выполнение работы или необходимость творческих решений) [10]. Любые крайние проявления этих факторов негативно сказываются на мотивации. У менеджмента возникает две задачи: научить своих сотрудников находить баланс и свой оптимальный уровень каждого фактора и обеспечить соблюдение такого баланса при распределении задач и нагрузки для сотрудников.

Таким образом, совершенствование мотивационной сферы должно предусматривать:

- формирование в корпоративной культуре отношения к сотрудникам как к основной ценности и источнику интеллектуального потенциала вуза, а не к ресурсу;
- обучение руководителей среднего звена основам теории мотивации и новейшим методам и подходам в этой области;
- создание условий для развития самомотивации сотрудников;
- анализ структуры оплаты труда, схемы и персонифицирования выплат;
- оценку соответствия принципов и структуры заработной платы условиям труда и результативности;
- сравнительные исследования и определение эффективной системы вознаграждений;
- обеспечение прозрачности оценок деятельности и принципов формирования кадрового резерва.

Развитие менеджмента в психологической перспективе предполагает повышение значимости групповой и командной работы. Развитие у коллектива навыков успешной командной работы требует много времени, однако такая деятельность стала бы очевидным преимуществом для руководства университетов. В университетах большое значение для управления имеют коллегиальные органы (ученые советы, ректораты, учебно-методические советы, советы по качеству, деканаты и т. п.). Коллегиальные органы – это места дискуссии о развитии организации проблемных вопросах, связанных с персоналом, планированием работ. При рассмотрении этих вопросов необходима командная работа. К сожалению, коллегиальные органы, ныне существующие в современных университетах, редко являются теми работоспособными функциональными структурами, в которых происходят содержательные дискуссии. Поэтому очень важной задачей менеджмента высших учебных заведений является развитие способностей коллектива к командной работе и адекватным формам «коллегиального менеджмента».

Эффективность коммуникаций в университете во многом зависит и от уровня информационного менеджмента. Перспектива расширения в ближайшем будущем автономии вузов

ставит новые задачи перед информационным менеджментом университетов:

- обеспечить формирование единой коммуникационной среды с использованием оптимальных и измеряемых подходов. Это поможет решить ряд проблем, стоящих на пути к самостоятельности;
- обеспечение возможности открытого общения между участниками образовательного процесса и стейкхолдерами;
- развитие способности коллектива решать внутренние проблемы на основе фактических данных;
- расширение форм коллективного принятия решений и корпоративного обучения;
- обеспечение прозрачности деятельности.

Рассмотрение менеджмента университета в политической перспективе исходит из того, что организации – это коалиции с постоянными разногласиями, состоящие из различных индивидов и заинтересованных групп. Важнейшие решения в организациях касаются распределения власти и ресурсов. Индивиды борются за работу, звания и престиж, отдельные подразделения – за ресурсы, менеджеры – за создание силы для перемен. Все это делает неизбежным разногласия и конфликты. Политическая перспектива развития менеджмента предполагает, что индивиды и группы всегда будут спорить о ресурсах, путях развития, и именно это дает толчок для поиска эффективных преобразований. Если интересы отдельных групп преобладают над общими интересами, то это приводит скорее к ухудшению ситуации, чем к развитию. В определенном смысле политическая перспектива сделала возможной демократизацию университетов. Исходя из этой перспективы, сущность современного менеджмента университетов сводится к развитию новых форм участия сотрудников и привлечению широкого круга внешних партнеров к управлению.

Вузовский менеджмент сегодня приходит к необходимости разрабатывать и применять стейкхолдерскую концепцию управления. Определенный сдвиг в этой области уже заметен. В последние годы возросло участие работодателей в формировании содержания образовательных программ и управлении ими, усиливается сотрудничество вузов в сфере производства и науки, создаются попечительские и наблюдательные советы. Вместе с тем можно констатировать, что

создание единой стратегии участия заинтересованных групп в управлении вузом остается трудной задачей. Использование опыта зарубежных вузов, безусловно, может дать определенные плоды, но необходимо учитывать другой характер сложившихся взаимоотношений между внешними партнерами и вузами. Прежде всего, не всегда присутствует заинтересованность стейкхолдеров, а главное, их готовность к участию в управлении вузов. На наш взгляд, важным моментом является улучшение качества сотрудничества вуза со всеми заинтересованными сторонами в направлении повышения заинтересованности представителей бизнеса и власти в совместных результатах работы.

Несмотря на широкое присутствие в вузе коллегиальных органов управления вовлеченность ППС и сотрудников в принятие управленческих решений остается на низком уровне.

Стейкхолдерская концепция управления должна предусматривать [11; 12]:

- разработку и эффективное использование потребительского мониторинга для системного получения объективной информации об удовлетворенности стейкхолдеров деятельностью вуза;
- обеспечение прозрачности результатов деятельности вуза для всех заинтересованных групп;
- разработку политики в сфере профориентационной работы и повышение заинтересованности учебных заведений в сотрудничестве;
- мониторинг и анализ бизнес-среды, развитие стратегического партнерства с предприятиями, имеющими высокий потенциал развития;
- поддержание на высоком уровне деловых контактов с органами государственной власти;
- активное участие в профессиональных ассоциациях, в том числе и международного уровня;
- расширение связей и организация взаимовыгодного сотрудничества с научными институтами и организациями;
- поддержание связей с ведущими вузами в различных направлениях подготовки специалистов.

При реализации стейкхолдерской концепции политическая перспектива требует развитие совершенно новых характеристик вузовского менеджмента:

- развитие культуры сотрудничества;
- построение эффективных отношений между ключевыми группами вуза: коллегиаль-

ными органами, администрацией и профессорско-преподавательским составом;

- эффективное разделение сфер управления и ответственности между коллегиальными органами и администрацией;
- снижение доминантного влияния администрации в вопросах бюджета, управления вузом и образовательными программами;
- рост влияния ППС и менеджеров среднего звена (деканов и заведующих кафедрами) на управленческие решения и распределение бюджета;
- поиск и привлечение активных и заинтересованных представителей стейкхолдеров для участия в работе коллегиальных органов.

В основе *символической перспективы* лежит предположение, что многие организаторские процессы являются мифами, ритуалами и церемониями, которые обязательно должны быть известны коллективу. Развитие менеджмента в этом направлении раскрывает ценности университета, а также скрытую часть его культуры. Престиж, связанный с позициями университета, является индивидуальной символической функцией, с помощью которой можно показывать себя внутренне и внешне. Важным фактором успеха менеджмента является умение руководителей в утонченной манере влиять на культурные нормы и через символические формы воздействовать на организацию, продвигать креативные идеи менеджмента. Объектами управления в этой перспективе выступают внутренний и внешний имидж вуза, корпоративные символы, внешний и внутренний интерьер инфраструктуры, стилистика и особенности проведения корпоративных и студенческих мероприятий, интернет-представительство. Учитывая уровень влияния интернет-технологий на нашу жизнь, сайты вузов способны не только генерировать текущую информацию о вузе, но и успешно транслировать имидж, выступать каналом для коммуникации с общественностью. Это действенный инструмент символического менеджмента для воздействия администрации на всю организацию и ее партнеров, а также для поиска и аккумуляции новых идей и ценностей. Казахстанским вузам необходимо переоценить роль информационных сайтов в условиях расширения автономии [13].

Каждая из названных перспектив освещает определенный аспект системы менеджмента

университета. Структурная перспектива фокусируется на общих условиях и на значимости поддерживающих структур. Психологическая перспектива подчеркивает необходимость организационного и персонального развития во внутренней среде. Политическая структура указывает на реальность группового управления университетом, на значимость индивидуальных интересов, задает тематику внешним отношениям. Символическая перспектива обращает внимание на необходимость разностороннего видения университета. Таким образом, возможны различные подходы для улучшения деятельности.

Развитие университетского менеджмента осложняется необходимостью гармоничного учета различных перспектив. Каждый руководитель развивает собственный стиль, но эффективность управления соотносится с умением учитывать и развивать все грани менеджмента. Именно многогранность менеджмента и его способность удовлетворять всем требованиям даст возможность гибко реагировать на новые задачи управления, поддерживать и развивать реальную автономию университета.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. The Magna Charta Universitatum [Electronic resource] // Observatory Magna Charta Universitatum [Official website]. – Режим доступа: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta> (дата обращения: 10.04.2015).
2. Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/page_215750_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstana-17-yanvary-2014-g (дата обращения: 04.06.2015).
3. Стратегия «Казахстан-2050» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – Режим доступа: <http://akorda.kz/upload> Стратегия%20Казахстан-2050.doc (дата обращения: 04.06.2015).
4. Государственная программа развития образования Республики Казахстан [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – Режим доступа: http://akorda.kz/upload/ГПРО_p.doc (дата обращения: 04.06.2015).
5. Вербицкая, Л. Институциональная автономия и проблема управления в высшем образовании [Текст] / Л. Вербицкая, В. Касевич // Высшее образование в России. – 2006. – № 7. – С. 16–20.
6. Евразийский форум лидеров высшего образования в Астане: Автономия усиливает ответственность [Текст] // Современное образование: республиканский информационно-аналитический журнал. – Алматы, 2013. – № 2 (90). – С. 20–23.
7. Pellert, A. Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement [Text] / A. Pellert // H. Welte, M. Auer, C. Meister-Scheytt (Hrsg.) Management von Universitäten: zwischen Tradition und (Post-)Moderne. – Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. – 442 S.
8. Жукова, Н. В. В поисках совершенной организационной структуры [Текст] / Н. В. Жукова // Деловое совершенствование. – 2007. – № 5. – С. 30–33.
9. Разделяй и мотивируй: как стимулировать подчиненных, основываясь на их типологии // Новый менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 70–78.
10. Сам себе стимул. Техники и советы для поддержания собственной мотивации // Новый менеджмент. – 2010. – № 7. – С. 56–64.
11. Прохорова, А. В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор качества управления компанией [Текст] / А. В. Прохорова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 1. – С. 114–121.
12. Кисов, В. И. О стейкхолдерской концепции стратегии вуза и механизмах ее реализации [Электронный ресурс] / В. И. Кисов, Е. С. Кушель. – Режим доступа: http://mgri-rggru.ru/index.php?ELEMENT_ID1=1248 (дата обращения: 24.04.2015).
13. Погребницкая, М. В. Развитие корпоративного сайта в условиях расширения автономии вузов [Текст] / М. В. Погребницкая // Состояние, проблемы и задачи информатизации в Казахстане: сб. тр. 3-й Междунар. конф., г. Алматы, 20–22 ноября 2014 г. – Алматы: КазНТУ; МАИН, 2014. – С. 224–232.

REFERENCES

1. The Magna Charta Universitatum. *Observatory Magna Charta Universitatum [Official website]*. Available at: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta> (accessed: 10.04.2015).
2. Kazakhstanskiy put – 2050: Edinaya tsel, edinye interesy, edinoe budushchee. Poslanie Prezidenta Respubliki Kazakhstan N. Nazarbaeva narodu Kazakhstana. *Ofitsialnyy sayt Prezidenta Respubliki Kazakhstan*. Available at: http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/page_215750_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstana-17-yanvarya-2014-g (accessed: 04.06.2015).
3. Strategiya “Kazakhstan-2050”. *Ofitsialnyy sayt Prezidenta Respubliki Kazakhstan*. Available at: <http://akorda.kz/upload/Strategiya%20Kazakhstan-2050.doc> (accessed: 04.06.2015).
4. Gosudarstvennaya programma razvitiya obrazovaniya Respubliki Kazakhstan. *Ofitsialnyy sayt Prezidenta Respubliki Kazakhstan*. Available at: http://akorda.kz/upload/GPRO_r.doc (accessed: 04.06.2015).
5. Verbitskaya L., Kasevich V. Institutsionalnaya avtonomiya i problema upravleniya v vysshem obrazovanii. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. 2006, No. 7, pp. 16–20.
6. Evraziyskiy forum liderov vysshego obrazovaniya v Astane: Avtonomiya usilivaet otvetstvennost. *Sovremennoe obrazovanie: respublikanskiy informatsionno-analiticheskiy zhurnal*. Almaty, 2013, No. 2 (90), pp. 20–23.
7. Pellert A. Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement In: Welte H., Auer M., Meister-Scheytt C. (Hrsg.) *Management von Universitäten: zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. 442 S.
8. Zhukova H. V. V poiskakh sovershennoy organizatsionnoy struktury. *Delovoe sovershenstvovanie*. 2007, No. 5, pp. 30–33.
9. Razdelyay i motiviruy: kak stimulirovat podchinennykh, osnovyvayas na ikh tipologii. *Novyy menedzhment*. 2009, No. 6, pp. 70–78.
10. Sam sebe stimul. Tekhniki i sovety dlya podderzhaniya sobstvennoy motivatsii. *Novyy menedzhment*. 2010, No. 7, pp. 56–64.
11. Prokhorova A. V. Vzaimodeystvie so steykholderami kak faktor kachestva upravleniya kompaniy. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye*. 2012, No. 1, pp. 114–121.
12. Kisov V. I., Kushel E. S. O steykholderskoy kontseptsii strategii vuza i mekhanizмах ee realizatsii. Available at: http://mgri-rggru.ru/index.php?ELEMENT_ID1=1248 (accessed: 24.04.2015).
13. Pogrebitskaya, M. V. Razvitie korporativnogo sayta v usloviyakh rasshireniya avtonomii vuzov. *Sostoyanie, problemy i zadachi informatizatsii v Kazakhstane: sb. tr. 3-y Mezhdunar. konf., g. Almaty, 20–22 noyabrya 2014 g.* Almaty: KazNTU; MAIN, 2014. Pp. 224–232.

Погребицкая Марина Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, член-корреспондент МАИН, начальник службы менеджмента качества Северо-Казакхстанского государственного университета им. М. Козыбаева, Казахстан, г. Петропавловск

e-mail: MPogrebitskaya@gmail.com

Pogrebitskaya Marina V., ScD in Education, Associate Professor, corresponding member of IAIN, head of Quality Management Service, Kozybaev North Kazakhstan State University

e-mail: MPogrebitskaya@gmail.com

Пак Юрий Николаевич, доктор технических наук, профессор, проректор по УМО Карагандинского государственного технического университета, Казахстан, г. Караганда, Почетный работник образования Республики Казахстан

e-mail: pak_gos@mail.ru

Pak Yuri N., ScD in Technical sciences, Professor, Vice-rector, Karaganda State Technical University, Kazakhstan, Honored Worker of Education of the Republic of Kazakhstan

e-mail: pak_gos@mail.ru