

К ВОПРОСУ ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ БУДУЩИХ МАСТЕРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБУЧЕНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ УЧЕБНЫМИ МАСТЕРСКИМИ

Механизм управления сложной системой учебно-производственной мастерской нацелен на рыночную среду. Согласно основным положениям хозяйственного механизма в народном образовании (О введении основных положений хозяйственного механизма в народном образовании: Приказ Министерства народного образования РСФСР № 82 от 10 апр. 1990 г.) дополнительными источниками средств учреждения являются: поступления за выполненные работы (услуги) материального характера согласно заключенным договорам; выручка от реализации продукции учебно-производственных мастерских; выручка от сдачи в аренду помещений, сооружений, оборудования; поступления средств за дополнительные услуги по подготовке, повышению квалификации и переподготовке кадров по договорам, а также по обучению по заказам населения; прочие поступления.

Как видно из приказа министерства весь дополнительный доход практически полностью реализуется в рамках учебно-производственных мастерских заведения начального профессионального образования при непосредственном участии мастера профессионального обучения. Поэтому очень важная роль отводится готовности мастера к управлению мастерскими именно исходя из хозяйственного механизма учебного заведения. Определяя содержание управленческого образования следует дать четкую структуризацию и провести системный анализ необходимых знаний студентов для формирования готовности вести управленческую деятельность в сложной экономической системе, имеющей внутренний и внешний уровни.

Внутренний уровень системы состоит из трех взаимосвязанных между собой подсистем, регулирующих локальные (внутри учебно-производственных мастерских) экономические процессы. В него входят такие подсистемы управления, как учебно-производственная профессиональная деятельность, хозрасчетная деятельность для дополнительного финансирования, развитие материально-технической, методической базы мастерской. Учебный план включает ряд дисциплин, направленных на изучение этих вопросов. Незиученной остается проблема содержания.

Внешний уровень системы представляет собой сочетание подсистем, регулирующих глобальные (в рамках взаимосвязи «учебные заведения – внешняя среда») экономические процессы. В него входят следующие подсистемы:

- стратегическое планирование развития материально-технической базы мастерской;
- маркетинговый анализ рынка труда и конкурирующих учебных заведений;
- финансирование хозяйственной деятельности;
- финансовые отношения с заказчиками и поставщиками.

Стратегическое управление мастерскими призвано выявлять наиболее сильные стороны учебно-производственного процесса, а также ресурсы для хозяйственной деятельности и способы эффективного использования этих ресурсов. Основные элементы управления являются неизменными. Это этапы процесса управления: планирование, осуществление планов и контроль.

В настоящее время ряд ученых считает, что состав и последовательность процедур, из которых складывается процесс управления, одни и те же для всех систем [1, 2, 3, 6]. При этом недооценка или пропуск любого из функциональных элементов ведет к деформации всего процесса управления и снижению его эффективности. Сами же функциональные звенья управления рассматриваются как особые, относительно самостоятельные виды деятельности; последовательные и взаимосвязанные друг с другом стадии или этапы, полный состав которых образует единый управленческий цикл. Завершение одного цикла является началом нового, и, таким образом, обеспечивается перманентность управленческого процесса, происходит реальное движение от низших к высшим качественным состояниям управляемой системы [4].

На основании опыта традиционного управления учебными заведениями системы НПО можно отметить, что нацеленность на достижение новых результатов является общим знаменателем всех объектов развития. Исходя из того, что критерий результата занимает центральное положение, систему стратегического управления мастерской в рамках учебного заведения, опирающуюся на полученный результат, можно назвать управлением по результатам [5]. Очень важно, чтобы мастер четко уяснил, чего он добивается и чего может достичь в данной конкретной ситуации. Уяснение целей дает мастеру возможность оценить, а при необходимости и уточнить стратегические исходные позиции деятельности мастерской. Оценкой результатов учебно-производственной и хозяйственной деятельности мастерской, а значит, и деятельности мастера произ-

водственного обучения являются согласно вышеуказанному приказу следующие показатели:

- уровень использования производственных мощностей мастерской;
- уровень соответствия средств труда (оборудования и инструментов) требованиям НТП;
- уровень использования трудового потенциала (учащихся, работников);
- уровень организации труда;
- доля работ, соответствующих или несколько превосходящих требования программ;
- средняя зарплата учащихся с учетом выплат из фонда материального поощрения (ФМП);
- отчисления в фонд развития материальной базы (ФРМБ);
- отчисления в фонд социального развития (ФСР);
- средний заработок персонала ПТУ (непосредственно мастера производственного обучения);
- уровень вовлечения в производство вторичных ресурсов.

Номенклатура и значение показателей могут изменяться в соответствии с особенностями и спецификой работы данного учебного заведения. Ими могут быть, например, промежуточные цели (разработка графика работы учащихся, закрепление их за определенными технологическими операциями и т. д.).

В качестве практической проблемы, как показывает опыт, часто поднимается вопрос о том, как довести принятые мастером решения до всех уровней организации таким образом, чтобы они везде реализовали свою направляющую функцию. С этой точки зрения наиболее значительным решением, принимаемым ежегодно, является определение ключевых результатов и целей управления.

Важнейшее место в управленческой деятельности мастера занимает определение наиболее значимых ключевых результатов и целей учебно-производственной и хозрасчетной деятельности, ранжирование их в порядке важности и достижение согласованности по ним на всех уровнях учебной организации (учащийся, преподаватель, заказчик, администрация).

Итогами хозрасчетной деятельности мастера профессионального обучения служат подсчет результатов и подведение баланса от реализованной продукции и услуг или оценка рассчитанных на их основе показателей. В качестве примера таких результатов можно назвать: покрытие расходов на основные материалы учебно-производственной деятельности, рентабельность мастерской, получение прибыли, привлечение заказчиков, оказание дополнительных услуг на базе мастерской.

В учебно-производственной деятельности мастера ключевыми результатами следует считать следующие: уровень профессионального мастерства учащихся по данной специальности, владение практическими умениями, количество и качество выполняемых учебных работ в мастерской, соблюдение норм безопасности и жизнедеятельности каждым учащимся на рабочем месте и др. В соответствии с этими результатами устанавливаются конкретные цели, поддающиеся изменению, достижение которых можно определить различными показателями эффективности, производительности и экономичности. Эти задачи решаются дидактическими средствами обучения и поэтому мы не будем относить их к управленческой деятельности мастера, хотя их влияние на эту деятельность очевидно.

Результаты поддержки в соответствии со своим названием оказывают действие достижению учебно-производственных, хозрасчетных результатов. В качестве примеров внешних результатов поддержки деятельности мастера профессионального обучения можно назвать статус учебной мастерской, уровень ее материально-технической базы, количество потребляемой продукции или услуг на потребительском рынке, динамику развития мастерской, уровень заработной платы учащихся при производстве хозрасчетной продукции (услуг). Результаты поддержки внутри мастерской можно установить, в частности, в отношении мотивированности учащихся в хозрасчетной и учебно-производственной деятельности, общей атмосферы в мастерской, использования рабочего времени, прохождения информации и т. д.

Приведенные примеры показывают важность управленческой подготовки мастера в профессиональной деятельности. От уровня этой подготовки будет зависеть осуществление главных целей, стоящих перед мастером, а также достижение важнейших ключевых результатов.

Прежде чем рассматривать основные этапы процесса управления по результатам, мастеру необходимо составить ясную картину взаимосвязи и взаимовлияния таких элементов жизнеспособности учебных мастерских как учебно-производственный и производственно-коммерческий процессы, финансирование учебно-производственной и хозрасчетной деятельности, обращение денег, а также внешних элементов – рынков труда и профессии, товаров и услуг. Мастер должен владеть ситуацией спроса на профессии на рынке труда, уметь анализировать спрос, разрабатывать стратегию маркетинга учебной мастерской, выбирать сегменты рынка, на которые будет ориентирован выпуск специалистов. Только после этого сложного комплекса мер по обеспечению жизнеспособности мастерской мастер может принимать определенные управленче-

ские решения, зависящие от ситуаций, складывающихся на рынках учебно-производственных комплексов и рынках сбыта.

Основными этапами процесса управления мастерскими являются определение результатов, управление по ситуации и контроль за результатами.

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяются желаемые результаты для разных уровней (например: уровни мастерской, рабочего места, профориентационной работы в районе, школьной работы и т. д.). Этот процесс заканчивается определением линии деятельности, а также учебно-производственных и хозрасчетных идей для ее осуществления. Результаты, соответствующие устремлению мастерской, выражаются в виде определенных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Устремления мастера проявляются в виде планов деятельности для осуществления намеченных целей.

Процесс управления по ситуации можно назвать управлением по дням. Ядром этого процесса является организация дел в мастерских, деятельности учащихся, администрации учебного заведения, заказчиков и окружения в целом таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особенно трудным является управление людьми и окружением, поскольку его невозможно предвидеть во всех деталях. Владение искусством управления по ситуации предполагает, что мастер обладает способностью анализировать и принимать во внимание существенные внешние и внутренние ситуационные факторы, т. е. *владеет методикой системного анализа и его неформальным этапом: принятием управленческих решений.*

Мастеру необходимо владеть различными стилями руководства с тем, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившихся ситуаций. Кроме того, при управлении по ситуации необходимы напористость и творческий подход.

Исходя из сказанного выше можно определить, что управленческая деятельность мастера – это процесс управления, направленный на достижение учебно-производственных, хозрасчетных, маркетинговых результатов, а также поддерживающих их результатов, в котором:

- с помощью планирования определяются в различных интервалах времени устремления мастера в своей деятельности;
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, соответствующим материально-техническим оснащением мастерской, нормативной документацией, окружением (заказчиками, учащимися, администрацией училища) и т. д.;

- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

В содержании управления по результатам самым существенным является именно упор на результат, что имеет как принципиальное, так и функциональное значение. При управлении мастера по результатам возможности мастерской используются таким образом, что планы деятельности простираются от стратегического до ежедневного планирования. Уже на этапе планирования активизируются воля и мышление специалиста.

Существенной чертой стратегического управления мастера, наряду с запланированными и ожидаемыми результатами, можно считать внимательное отношение к случайностям. Опираясь на полученный результат, необходимо делать соответствующие выводы для совершенствования деятельности учебно-производственных мастерских и каждого учащегося, обучающегося в них. Особое внимание при этом следует уделять вопросам совершенствования работы учащихся, оценке их работы и системе поощрения.

При планировании стратегического управления мастерской необходимы:

- составление планов деятельности и развития организации мастерской;
- ясное представление о результате и нацеленность на него;
- четкие позиции стратегического управления;
- учет мнения администрации учебного заведения при решении вопросов организации учебно-производственной базы, хозрасчетной деятельности, а также учет мнения учащихся при выполнении учебно-производственных работ и хозрасчетных заказов;
- достижение календарной точности;
- воля или желание как основа всего.

При контроле за результатами главное внимание мастер должен уделять прежде всего учебно-производственной деятельности в рамках учебного плана, затем хозрасчетной деятельности и деятельности в их поддержку, постоянно отслеживая изменения на рынке труда, услуг и товаров.

При стратегическом управлении по результатам совершенствование деятельности учебно-производственных мастерских происходит:

- с помощью управляемых процессов изменения;
- комплексно;
- на всех организационных уровнях;
- при учете успехов и неудач.

Ориентация училищ на саморегулирующийся экономический механизм и рынок потребителей рабочей силы требует от мастера профессионального об-

разования перенесения управленческих решений и на область маркетингового анализа (частично, так как в структуре учебного заведения подразумевается создание отдела маркетинга для выполнения работ исследовательского характера) использования выпускников учебного заведения для создания учебного процесса производственного обучения, способного подготовить конкурентоспособных работников. Основная деятельность в этом направлении должна обеспечиваться системой управления учебного заведения (службой маркетинга). Но мастеру, непосредственно отвечающему за производственное обучение, приходится и самому сталкиваться в своей деятельности с маркетинговыми исследованиями (изучение и анализ маркетинговой информации на спрос рабочей силы по данной специальности, поиск заказчиков и сегментов рынка для реализации продукции или услуг учебно-производственной мастерской, разработка рекламной деятельности учебного заведения на продукцию мастерских и на обучение по данной специальности). Стратегическое развитие училища как единой системы обязательно должно учитывать и развитие мастерских, что накладывает на мастера определенные требования по планированию развития мастерских, управлению по результатам.

Библиографический список

1. *Анохин П. К.* Избранные труды. Философские аспекты теории функциональной системы. М., 1978.
2. *Кузьмина Н. В.* Понятие «педагогическая система» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования. Л., 1980.
3. *Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
4. *Марков М.* Теория социального управления. М., 1978.
5. Саморегулирующийся экономический механизм профессионально-технического учебного заведения / *В. А. Кокшаров, П. В. Криночкин, С. А. Бочек, И. П. Антропова.* Екатеринбург, 1994.
6. *Шадриков В. Д.* Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.