

*Е. Н. Артемёнок*

Белорусский государственный педагогический  
университет имени Максима Танка, Минск

*К. М. Artsiamionak*

Belarusian State Pedagogical University  
named after Maxim Tank, Minsk

УДК 378.091.2:005.962.131

## **ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ КАК ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ**

### **DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PROCESSES IN THE SPHERE OF EDUCATION AS A SUBJECT OF STUDY**

*В статье представлены актуальность, теоретическое обоснование, содержание и специфика освоения новой учебной дисциплины «Диагностика эффективности процессов менеджмента», созданная автором с целью повышения качества подготовки обучающихся по специальности углубленного высшего образования 7-06-0114-02 Образовательный менеджмент.*

*Ключевые слова: педагогическая диагностика; образовательный менеджмент; эффективность процессов; диагностическая компетентность; магистерская подготовка; авторская учебная дисциплина.*

*The article presents the relevance, theoretical justification, content and specifics of the development of a new academic discipline «Diagnostics of the effectiveness of management processes». It was created by the author in order to improve the quality of training of students in the specialty of advanced higher education 7-06-0114-02 Educational management.*

*Key words: pedagogical diagnostics; diagnostic competence; educational management; process efficiency; master's degree; author's academic discipline.*

Процессный подход в менеджменте (А. Файоль) традиционно связывают с понятием «бизнес-процесс», а на современном этапе соотносят со стандартами системы менеджмента качества (СМК ISO 9000: 2015), где под термином «процесс» понимают «набор взаимосвязанных или взаимодействующих действий, которые используют входные данные для достижения желаемого результата» [1].

В образовательном менеджменте процессный подход рассматривают в соотношении с этапами управления педагогическим процессом (в педагогике – это основная категория (П. Ф. Каптерев, Ю. К. Бабанский, В. П. Беспалько, В. А. Сластенин и др.), а в нормативном плане в связи с функциями и нормами образовательного процесса (Кодекс Республики Беларусь об образовании), а также системой менеджмента качества образования.

В обобщенном виде, рассматривая процессный подход в образовательном менеджменте в качестве феномена, целесообразно опираться на такие

его характеристики, как: структурность, функциональность, рациональность, гибкость, оперативность и диагностичность. Разделение объекта управления на процессы позволяет не только эффективно реализовывать функции менеджмента (планировать, организовывать, контролировать, корректировать и мотивировать), но и принимать адекватные управленческие решения на различных уровнях доминирующего управленческого процесса. Так, основной управленческий процесс можно представить на трех иерархических уровнях (подпроцессах) – общего, особенного и единичного.

Сущность управленческой деятельности в процессном подходе – это коммуникация (внутри и между процессами и подпроцессами) и принятие решений, базирующихся на оперативной достоверной информации и обратной связи, которую обеспечивает *диагностическая деятельность менеджера*. Таким образом, именно диагностическая деятельность менеджеров различного уровня обуславливает эффективность функционирования (или развития) процессов. Диагностическая деятельность менеджера должна осуществляться на высшем – системном – уровне, ему предшествуют компонентный и структурный уровни педагогической диагностики (они обеспечивают объективную оперативную информацию о различных характеристиках управленческих процессов (подпроцессов)). Управленческая деятельность менеджера, осуществляемая с применением системной диагностики, характеризуется технологичностью, эффективностью и адекватностью принимаемых управленческих решений.

Благодаря повышенному интересу не только исследователей, но и международного сообщества к измерению, мониторингу, сравнению, оценке различных процессов и субъектов образовательной практики (PISA, TIMSS, PIRLS, TALIS) педагогическая диагностика в настоящее время активно развивается как в своем предметном поле, так и в междисциплинарном (образовательный менеджмент, педагогическая психология, информационные технологии и пр.).

В Республике Беларусь в настоящее время во многих процессах, связанных с развитием (инновированием) системы образования, наблюдается переход на оптимизацию, рационализацию, объединение связанных подпроцессов, проанализировав которые, можно выделить две тенденции:

- *методологическую*, которая направлена на: сбалансированное сочетание системного и процессного подходов при моделировании систем менеджмента качества образования; научное и нормативное обеспечение образовательных процессов; проектирование эффективности функционирования и развития компонентов системы образования (обновление и гармонизация образовательных стандартов, научное обоснование и создание нормативного и методического сопровождения);

- *технологическую*, детерминированную необходимостью применения современных инструментов менеджмента в сфере образования, в том числе на компьютерной основе; цифровизация управленческих процессов и си-

стем управления компонентами педагогического процесса; разработка методического обеспечения процессного управления, в том числе и разработка программ (систем) подготовки менеджеров сферы образования (переход на электронный документооборот, электронные журналы и базы данных; электронное расписание, личные кабинеты и блоги субъектов; отчетная документация об эффективности реализованных процессов; новые учебные программы и пр.).

Таким образом, указанные тенденции детерминированы трансформационными процессами в системе образования, их необходимо целенаправленно изучать и связывать с системной диагностикой эффективности процессов менеджмента. Данные аспекты и тенденции могут являться предметом изучения менеджерами в сфере образования. В данной статье рассмотрим прикладную проблему: как подготовить специалистов (на уровне магистратуры) к диагностике эффективности процессов менеджмента в сфере образования? Введение новой дисциплины обусловлено необходимостью формирования у будущих менеджеров образования обобщенного понимания тенденций и механизмов управления качеством и эффективностью процессов менеджмента в сфере образования.

В Республике Беларусь магистерская программа специальности «Образовательный менеджмент» впервые была открыта в 2011 г. За это десятилетие несколько раз обновлялся образовательный стандарт и наполнение содержания подготовки. В настоящее время магистерская программа специальности 7-06-0114-02 Образовательный менеджмент представлена двумя модулями государственного компонента: «Методология педагогики», «Управление инновациями в образовании» и тремя модулями компонента учреждения высшего образования (на примере учебного плана БГПУ): «Научные основания образовательного менеджмента», «Технологии образовательного менеджмента», «Личностно-профессиональное развитие менеджера» (в последнем и располагается рассматриваемая авторская учебная дисциплина).

Актуальность создания учебной дисциплины связана с тем, что системная диагностика эффективности процессов менеджмента охватывает все уровни системы образования и сопровождает все этапы практической деятельности менеджера. Поэтому рассмотрение в качестве предмета изучения «диагностики эффективности процессов менеджмента в сфере образования» является актуальной с точки зрения теории и практики.

Для будущих менеджеров образования важным аспектом является системное и комплексное, а также метапредметное и уровневое понимание управленческих процессов. Образование является социальной системой, феноменом многоконтекстным (педагогическим, философским, социальным, психологическим, экономическим, политическим, личностным) и многопроцессным (состоящим из множества взаимосвязанных систем и процессов), поэтому для эффективного управления его компонентами не-

обходим «ширококонтекстный подход» [2] и уровневое понимание образовательного менеджмента, а именно:

- *уровень общего* – управление системой образования (глобальный, надпредметный уровень обобщения), где рассматривается эффективность функционирования и устойчивого развития всей системы образования в мировом сообществе в аспекте систем менеджмента качества; сопоставляются и анализируются тенденции, направления и стратегии развития больших систем (процессов) (обеспечиваются системной диагностикой);

- *уровень особенного* – управление учреждением образования или его структурным подразделением (инновационно-модельный уровень рассмотрения), где важно изучать эффективность процессов в определённом контексте – вид, уровень, ступень образования, типичное и специфичное в рассматриваемых образовательных процессах и подпроцессах; определение тактики в менеджменте процессов в УО (групп, субъектов), учитывая вариативность, ориентируясь на гибкость и инновационность на основе достоверных диагностических данных (обеспечивается структурной диагностикой);

- *уровень единичного* – управление непосредственно педагогическим процессом и организация взаимодействия субъектов (процессуально-технологический уровень), где важны оперативная информация, диагностика и измерение по конкретным критериям и показателям эффективности реализуемых процессов (подпроцессов, субъектов образовательных отношений) и технология управления ими (обеспечивается компонентной диагностикой).

Будущие менеджеры, изучая представленные теоретические основания в данной последовательности, делают вывод, что *диагностичность процессов менеджмента* является диалектическим условием их управляемости и эффективности, а уровни управления и диагностики эффективности образовательными процессами взаимосвязаны в следующей логике:

- стратегическое управление (общий уровень управления) / системная диагностика;

- тактическое управление (особенный уровень управления) / структурная диагностика;

- операционное управление (единичный уровень управления) / компонентная диагностика.

Именно в такой логике необходимо осваивать данную дисциплину, это позволяет понять, что личность и профессионально-личностные аспекты составляют ядро эффективности процессов менеджмента. Эффективность процессов образуется кумулятивно от уровня к уровню.

Личность менеджера является ядром эффективности процессов. Для диагностики эффективности процессов менеджмента в сфере образования на всех уровнях необходимо наличие у специалиста интегративной профессионально-личностной характеристики «диагностическая компе-

тентность» [3], а развитие ее компонентов и является целью новой дисциплины.

В ходе изучения дисциплины по выбору «Диагностика эффективности процессов менеджмента» предполагается решение следующих задач [4]:

- формирование системы знаний о педагогической диагностике и о ее процедурах в контексте образовательного менеджмента и его процессах;
- развитие диагностических умений, навыков и способностей как основы формирования диагностической компетентности менеджера в сфере образования;
- формирование адекватных личностных качеств менеджера, которые способствуют продуктивной реализации профессиональной позиции «диагност».

Рассмотрим содержание и специфику освоения созданной учебной дисциплины, которая была апробирована автором на кафедре педагогики БГПУ в 2021/22 и 2022/23 уч. гг. и показала свою продуктивность и значимый эффект в формировании диагностической компетентности у обучающихся магистратуры как с русскоязычной, так и с англоязычной программой. На изучение дисциплины студентам отводится на дневной форме получения образования 90 ч, из них аудиторных – 36 (16 ч лекций, 20 – практических) и 64 ч на самостоятельную (внеаудиторную) работу [4].

В содержание учебной дисциплины включены системообразующие дидактические единицы: управление, диагностика, образовательный менеджмент, эффективность образовательных процессов, типовые профессиональные задачи; профессиональные позиции; диагностическая компетентность, учебные возможности.

Дисциплина изоморфно отражает уровни управления эффективностью образовательных процессов: общий, особенный, единичный – и поэтапно погружает обучающегося в профессиональные позиции менеджера-диагноста (исследователя, проектировщика, коммуникатора (организатора), аксиолога). Содержание учебной программы выстроено с опорой на этапы диагностической и управленческой деятельности, рассматриваемых в единстве и в логике осуществления инновационной деятельности (поиск, создание, реализация, рефлексия [5]):

- *тема 1. Теоретические основы педагогической диагностики (поиск)* – посвящена формированию поисково-познавательного компонента диагностической компетентности менеджера;
- *тема 2. Педагогическая квалиметрия образовательных процессов (создание)* – направлена на формирование модельно-проектировочного компонента диагностической компетентности менеджера;
- *тема 3. Технология педагогического диагностирования (реализация)* – преимущественно направлена на формирование управленческо-коммуникативного компонента диагностической компетентности менеджера;

• *тема 4. Педагогический диагноз как основа принятия управленческих решений* (рефлексия) – имеет рефлексивную итоговую направленность и формирует оценочно-ориентационный компонент диагностической компетентности менеджера.

Дисциплина позволяет реализовать такие формы организации занятий, как лекция, практическое занятие, а также деловая игра. На лекциях рассматриваются общие теоретические вопросы педагогической диагностики, педагогической квалиметрии, диагностики процессов менеджмента в сфере образования, а также изучаются материалы инструктивного и методического характера. Практические занятия предполагают углубление и закрепление у студентов знаний, умений и навыков диагностической деятельности. В ходе занятий магистранты приобретают практические навыки диагностической деятельности: формулируют диагностический запрос; решают разноуровневые по сложности задачи, связанные с образовательным менеджментом; осваивают диагностические методы и методики; реализуют конкретные диагностические (технологические) приемы менеджмента; разрабатывают авторский диагностический инструментарий для оценки эффективности процессов менеджмента (в том числе на компьютерной основе); овладевают техникой проведения педагогической диагностики, учатся вести протоколы, оформлять и интерпретировать данные обследования, осваивают методы и техники принятия управленческих решений на основе полученных данных.

Пониманию роли педагогической диагностики в работе менеджера в сфере образования способствует деловая игра «Диагност», которая является формой подведения итогов. Выполнение магистрантом итогового задания в виде творческого исследовательского проекта выступает как «педагогическое произведение», которое наиболее полно отражает завершённый отрефлексируемый познавательно-преобразовательный цикл, а также сформированность компонентов диагностической компетентности менеджера. Разрабатываемый итоговый проект целесообразно связывать с темой магистерского исследования (или с заданиями, выполняемыми в период педагогической практики). Проект реализует диагностическую функцию, так как качество его выполнения является показателем достижения цели и задач учебной дисциплины каждым магистрантом.

Значительное внимание в процессе изучения данной дисциплины уделяется реализации механизма «дифференциация – индивидуализация – персонификация» [6]. Так традиционную логику освоения от лекционной к практическим занятиям продолжают деловая игра, выполнение итогового проекта, что позволяет обучающемуся находить лично-значимые смыслы в освоении содержания курса, создавать авторский продукт, связывать со своим индивидуальным опытом и реальными управленческими процессами в сфере образования. Со стороны преподавателя такая логика позволяет

учитывать уровень учебных возможностей магистранта, его образовательные запросы и планировать итоговый продукт, создаваемый им.

Рассматриваемая учебная дисциплина «Диагностика эффективности процессов менеджмента» позволяет учитывать уровень учебных возможностей магистранта, дифференцировано подходить к выбору заданий (разноразрядные по трудности задания), индивидуализировать траекторию изучения каждой темы и персонализировать процесс овладения диагностической компетентностью будущего менеджера в сфере образования.

Диагностический компонент деятельности в работе менеджера в сфере образования – это основа эффективной организации образовательного процесса и входящих в него подпроцессов.

Перспективным, на наш взгляд, является введение данной учебной дисциплины в состав государственного компонента учебного плана для специальностей педагогического профиля: углубленного высшего образования, а также в программы дополнительного образования переподготовки и повышения квалификации специалистов.

#### **Список использованных источников**

1. ISO 9000:2015 (ru) Системы менеджмента качества: Основы и словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:enhttps://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>. – Дата доступа: 19.12.2022.

2. *Артеменок, Е. Н.* Педагогический дизайн магистерской программы «Образовательный менеджмент» / Е. Н. Артеменок, В. Н. Пунчик, В. В. Рябов // Высшая школа. – 2020. – № 2. – С. 18–23.

3. *Артеменок, Е. Н.* Освоение педагогической диагностики в логике инновационной деятельности / Е. Н. Артеменок // Научные труды РИВШ. Исторические и психолого-педагогические науки. – Минск: РИВШ, 2022. – Вып. 22. – Ч. 4. – С. 9–15.

4. *Артеменок, Е. Н.* Диагностика эффективности процессов менеджмента учеб. прогр. учрежд. высш. обр по уч. дисциплине для спец. 1-08 80 02 Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) Профилизация: Образовательный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bspu.by/handle/doc/57721>. – Дата доступа: 11.01.2023.

5. *Цыркун, И. И.* Система инновационной подготовки специалистов гуманитарной сферы / И. И. Цыркун. – Минск: Тэхналогія, 2000. – 326 с.

6. *Артеменок, Е. Н.* Дифференциация и индивидуализация обучения и воспитания будущих педагогов в условиях перехода к модели «Университет 4.0» / Е. Н. Артеменок // Актуальные проблемы педагогических исследований: материалы XVII Аспирантских чтений, Минск, 23 апр. 2021 г. / Белорус. гос. пед. ун-т им. М. Танка; редкол.: С. Н. Сиренко и [и др.]; А. В. Коклевский (отв. ред.). – Минск: БГПУ, 2021. – С. 187–191.

(Дата подачи: 15.02.2023 г.)