

DOI: 10.12731/2218-7405-2013-6-55

УДК 37.013

**РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ИННОВАТИКА И  
ИМПРОВИЗАЦИЯ: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И  
ОТНОШЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ СРЕДНЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Харлов М.А.

**Во введении** автор отмечает, что ресурсные возможности рефлексивной составляющей личности, групп, учреждений среднего профессионального образования и самих систем управления зачастую актуально не осознаются, не воспринимаются в качестве реальных источников эффективности и прогресса системы среднего профессионального образования. Для того, чтобы это произошло, необходимо совершить качественный переход к новому управленческому знанию, мышлению, сознанию, новой управленческой парадигме.

**Содержание статьи**, в этой связи, представляет теоретический анализ некоторых аспектов феномена «рефлексивное управление», в частности, его сущностных характеристик и отношений с инноватикой и импровизацией в учреждении среднего профессионального образования.

**В заключении** автор выделяет две альтернативные стратегии управления инновациями и импровизациями в учреждении среднего профессионального образования и отмечает объективную потребность в продолжении систематизации научного знания о рефлексии, управленческой рефлексии и рефлексивном управлении в учреждении среднего профессионального образования.

**Ключевые слова:** управление, рефлексия, инноватика, импровизация, учреждение среднего профессионального образования.

**REFLEXIVE MANAGEMENT, INNOVATIONS AND IMPROVISATION:  
THE ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND THE RELATIONS IN  
INSTITUTION OF SECONDARY PROFESSIONAL EDUCATION**

Kharlov M.A.

**In introduction** the author notes that resource opportunities of the reflexive component of a person, groups, institutions of secondary professional education and systems of management often actually are not realized, not perceived as real sources of efficiency and progress in the system of secondary professional education. In order it will happen it is necessary to perform qualitative transition to new administrative knowledge, intellection, consciousness, to a new administrative paradigm.

**The content of article**, in this regard, presents the theoretical analysis of some aspects of a phenomenon "reflexive management", in particular, its essential characteristics and the relations with innovations and improvisation in institution of professional education.

**In conclusion** the author distinguishes two alternative strategies of management of innovations and improvisation in institution of professional education and notes objective necessity in continuing of systematization of scientific knowledge in reflection and reflexive management in institution of professional education.

**Keywords:** management, reflection, innovations, improvisation, institution of secondary professional education.

## **Введение**

Современное учреждение среднего профессионального образования становится все более сложной системой, ему приходится действовать в динамично изменяющемся мире, предъявляющем к нему возрастающие требования. Одновременно с этим, вне и внутри учреждения среднего профессионального образования появляются педагогические, управленческие и иные инновации, создаются возможности для качественных изменений в способах и результатах его работы. Все это приводит к усложнению задач управления учреждением среднего профессионального образования и порождает потребность в новых, научно-обоснованных способах их решения. Наметилась тенденция развития управления учреждением среднего профессионального образования в направлении все большей ориентации на личность, общественные потребности и, как следствие, применение новых способов будет связано с обеспечением эффективности, прежде всего, саморазвивающихся систем.

Одним из них является рефлексивное управление учреждением среднего профессионального образования.

К сожалению, в настоящее время, широкому применению рефлексивного управления учреждением среднего профессионального образования мешает нерешенность вопроса соотнесения рефлексии как общеметодологической и философской категории с педагогической наукой и практикой среднего профессионального образования, с рядом других аспектов. Например, существует необходимость теоретического анализа некоторых из аспектов феномена «рефлексивное управление», его сущностных характеристик и отношений с инноватикой и импровизацией.

Остановимся на этих аспектах.

**Теоретический анализ некоторых аспектов феномена «рефлексивное управление»**

Этимология понятия «рефлексивное управление» указывает на рефлексивную природу управления и управленческую природу рефлексии (то есть всякое управление является рефлексивным). «Управление – особый тип деятельности. Его специфика состоит в том, что это сложная рефлексивная деятельность» [6, с. 5].

Более того, поскольку рефлексия есть всеобщая форма, механизм и принцип бытия, то рефлексивный характер имеет всякая деятельность, и поскольку управление есть деятельность над деятельностью, то его с полным основанием следует назвать *метарефлексивной* деятельностью.

«Новая управленческая парадигма» характеризуется тем, что она сфокусирована на человеке. «Управлять в старом стиле уже невозможно, развитие и широкое распространение концепции управления человеческими ресурсами превращается в важнейшую тенденцию, которая находится в теснейшей взаимосвязи и взаимозависимости с другими основными направлениями эволюции управления, определяет будущее развитие организации» [7, с. 77]. «Новая управленческая парадигма» непременно ассоциируется с рефлексивным управлением. В ней рефлексивное управление противопоставляется традиционному административному управлению [14, с. 32].

В другом контексте, по мнению ряда ученых, рефлексивным является управление «изнутри», а не «извне». Оно хорошо моделирует режим сотрудничества и самостоятельного выбора из имеющихся альтернативных возможностей [4, с. 61]. «Рефлексивное управление есть такое прохождение «критических точек» в организационном поведении, когда и руководитель, и сотрудники его подразделения переосмысливают понимание самих себя в привычных управленческих ситуациях, причем это происходит периодически, на определенных этапах профессионального роста» [5, с. 433]. В этой связи, в структуре рефлексивного управления выделяются пять взаимосвязанных процессов [5, с. 433-434]:

- преобразование прямых управленческих воздействий в кооперационно-партнерскую систему обратных связей, которые отвечают не сиюминутным, а долговременным интересам и целям;
- перевоплощение субъектов управления (руководителей и персонала) в такие роли, которые расширяют и обогащают внешние и внутренние контакты, помогают чувствовать ролевые позиции других, оптимизируют взаимодействие;
- переоценка на этой основе своих обязанностей, возможностей, желаний, стремлений в меняющихся ситуациях партнерского взаимодействия;
- реструктурирование управленческих отношений руководителя в новую организацию совместного делового партнерства с делегированием полномочий «снизу-вверх» и «сверху-вниз»;
- переакцентировка руководителя с одной системы ценностей к другой.

Таким образом, налицо актуализация «взаимоконтактов», «взаимодействия», «партнерства» и т. п. в системе управления учреждением среднего профессионального образования.

Вряд ли можно согласиться с трактовкой «рефлексивного управления», как «совокупности управляющих воздействий» [11, с. 118].

Такой трактовке следует противопоставить научную позицию Цырельчук Н. А., Цырельчук И. Н. и Цырельчук Н. Н., которые рассматривают «рефлексивное управление» как «... олицетворение современной управленческой парадигмы, как единый управленческий формат и всеобщую стратегию управленческой деятельности» [16, с. 242]. Мы эту позицию целиком поддерживаем.

Система управления учреждением среднего профессионального образования является сложной, активной, динамической, деятельностной, самоорганизующейся, саморазвивающейся, метарефлексивной системой. По своей сути, эти системы являются рефлексивными, так как в ней

актуализируется система человеческих отношений, ведущим принципом и механизмом которых выступает рефлексия.

Это не исключает управленческой рефлексии по отношению к какому-либо объектному параметру учреждения среднего профессионального образования, но системное управление объектами осуществляется по принципу «нет объекта без субъекта». При этом особо актуальным моментом системного рефлексивного управления учреждения среднего профессионального образования является гармонизация обоих параметров и их объединение в единую систему, которая может называться в необходимых случаях социотехнической.

Участие каждого субъекта в созидательной деятельности превращает его в созидателя изменений, и он так или иначе участвует в развитии учреждения среднего профессионального образования, а поскольку развитие происходит посредством инноваций, то он участвует в инновационной деятельности. Системообразующими категориями инновационной деятельности являются «инновация» и «креативность», семантика которых представляет для нашего исследования интерес.

Раскроем эту семантику.

«Инновация (innovation) – практическое воплощение идей в новую продукцию, услуги, процессы, системы и социальное взаимодействие» [9, с. 46].

Или, как производное от «in» (лат.) – внутри и «novatio» - обновление [2, с. 23].

А так же, как «развивающийся комплексный процесс создания, использования и распространения новшества» [8, с. 5].

Как видно из вышеприведенных и иных трактовок дефиниции, учеными в них актуализируется следующее. Инновация – это не только создание, изобретение новшества, но инновация - это и процесс активного преобразования на основе и посредством новшеств. И именно в этом смысле

инновация является основным принципом и механизмом саморазвития и развития всех социальных деятельностных систем (коим является и учреждение среднего профессионального образования), а также средством и условием управления этим развитием.

«Креативность (creativity) – генерирование идей для улучшения или создания новой практики работы и (или) разработки новых видов продукции и услуг» [9, с. 45].

«Креативность – способность к творчеству, созиданию чего-либо нового; творческие способности индивида характеризуются готовностью к продуцированию принципиально новых идей и входит в структуру одаренности в качестве независимого фактора» [12, с. 208].

В самом широком смысле «креативность» не ограничивается только генерированием идей, а предполагает созидание во всей многомерности этого процесса. И в этом смысле оно смыкается с понятием «инновация».

Оптимизация и развитие практики среднего профессионального образования показывает, что она осуществляется не столько посредством самостоятельных изобретений, сколько за счет приложения к реальной практике «чужих» инноваций. Что, кстати, является процессом сложным и не менее творческим, чем их изобретение.

При этом реальным инноватором и интрапринером является субъект, способный как к изобретению, так и эффективному использованию инноваций. Одним же из ведущих критериев их качества и принципом развития выступает практико-ориентированный характер инновации.

Важнейшее значение имеет принцип культурной организации инноваций. Он означает, что всякая инновация должна быть адекватна современной культуре с учетом ближней возможной перспективы развития и «работать на окультурацию существующей практики» [1, с. 6].

Принцип культуросообразности напрямую связан с принципом научности, который подразумевает базирование инноваций на прочном научно-теоретическом фундаменте.

Теоретический анализ показывает, что инновационный процесс, как всякая деятельность, имеет полиаспектный, полифункциональный, субъект-объектный и системный характер. Это процесс может осуществляться в различных формах. Среди них наиболее важные в контексте нашего исследования:

- модернизация – осовременивание посредством тех или иных улучшений, усовершенствований;
- модификация – определенное видоизменение, появление новых признаков;
- рационализация – усовершенствование на рационально-прагматической основе.

Как правило, в ходе развития учреждения среднего профессионального образования в эти процессы включен каждый индивидуальный и коллективный субъект среднего профессионального образования, хотя уровни креативных и инновационных потребностей, активности, культуры субъектов варьируются от примитивных до высокоразвитых. Конечно, не исключены случаи, когда может демонстрироваться имитационно-демонстрационная креативность и инновационное поведение, что, несомненно, носит деструктивный характер для системы управления учреждением среднего профессионального образования.

Рефлексивное управление учреждением среднего профессионального образования предполагает приоритет субъективного параметра в инноватике. Как следствие, атрибутивными функциями такого управления являются:

- создание креативно-инновационного пространства учреждения среднего профессионального образования, в котором есть место для творческого самоуправления и саморазвития каждой личности и группы;

- создание и реализация системы стимулов для развития инновационной инициативы педагогического и управленческого персонала;
- управление креативностью, инновационными потенциалами и их непрерывным развитием на индивидуальном уровне, где ключевое значение имеет корректная помощь в выявлении каждым человеком своих творческих возможностей, в самовоспитании своей креативной культуры, в выстраивании траекторий креативного саморазвития и самопроектирования инновационной деятельности на пользу себе, группе, своего учреждения среднего профессионального образования;
- консолидация индивидуальных креативно-инновационных потенциалов в групповые и общеорганизационные потенциалы по различным направлениям деятельности, путем использования двух противоположных подходов. Первого – «эгалитарного» (при котором в творчески-инновационную деятельность в тех или иных формальных и неформальных ситуациях, функциях и ролях вовлекается каждый человек) и второго – «элитарного» (при котором осуществляется целенаправленное «выращивание» творческой элиты, а также формирование на основе тщательного отбора ведущих сил развития – творческих коллективов, креативных команд и т. п.);
- управление инновациями и инновационными процессами в общеучрежденческом масштабе во взаимосвязи с инновационным пространством окружающей действительности.

В управлении творческими потенциалами и инновационными процессами учреждения среднего профессионального образования огромное значение имеет креативная культура и инновационный потенциал руководителя. Существует прямая зависимость между тем или иным уровнем креативной культуры и уровнем потребности и интенции на инновационные преобразования в учреждении среднего профессионального образования. Руководитель с высоким уровнем интеллектуально-креативной культуры, как

правило, обладает высокоразвитой потребностью в дальнейшем творческом развитии, стремится практически реализовать свой уровень креативности и инициировать инновационное движение персонала. Высокоразвитый интеллектуально-креативный потенциал и культура позволяют ему осуществлять эффективную экспертизу, отбор и трансфер инноваций, блокировать инновации сомнительного качества или несоответствующие интересам и целям групп (структур) и всей организации.

Руководитель учреждения среднего профессионального образования, который осуществляет управление с учетом интересов личности и групп, принимается персоналом в качестве реального креативного и инновационного стратега, лидера, проводника непрерывного развития. По отношению к нему вырабатывается индивидуальное и коллективное стремление соответствовать уровню своего лидера, разделять его идеи и устремления, соучаствовать в его начинаниях. А это является мощным стимулом массового включения персонала в творчески-созидательную деятельность.

Руководитель учреждения среднего профессионального образования с посредственным уровнем креативного потенциала или с уровнем ниже среднего, как правило, обладает адекватным уровнем потребностей к инновациям, стремится редуцировать творческие потенциалы и энергию других до своего уровня, сдерживать инновационное движение и становится реальным тормозом саморазвития личности, групп, всего учреждения среднего профессионального образования. Соответственно, ориентация на сдерживание провоцирует сопротивление тех, кто стремится к творческой самореализации, к улучшению собственного положения и положения других субъектов и всего учреждения среднего профессионального образования посредством нововведений. Недостаточная креативная культура руководителя становится фактором риска и реальной угрозы для благополучия учреждения профессионального образования и каждого его субъекта, поскольку в таких условиях, как правило, невозможно проводить эффективную экспертизу и

трансфер инноваций, существует опасность выбора тупиковых ходов или регрессивных путей развития.

Все это ведет к потере руководителем учреждения среднего профессионального образования реального влияния, осуществляется лишь формальное руководство, а не реальное лидерство. Для самого руководителя формальное руководство становится малоперспективным, поскольку стремительное обновление во всех сферах жизни современного общества сформировало объективный запрос на руководителя-интрапренера, инновационного лидера и стратега, а руководитель с ограниченной креативно-инновационной культурой становится невостребованным.

Это в значительной мере относится не только к руководителю учреждения среднего профессионального образования, но и любого другого субъекта деятельности. Низкий или посредственный уровень креативности и инновационной культуры становится фактором личного риска и угрозы благополучия.

Поскольку всеобщим законом бытия является непрерывное движение, изменение во времени и в пространстве, то абсолютно типичных предметных ситуаций не бывает. А это побуждает любую социальную систему, в том числе, систему учреждения среднего профессионального образования, непрерывно импровизировать в наличных ситуациях в целях своего выживания, самосуществования и саморазвития. С другой стороны, каждый активный субъект деятельности среднего профессионального образования изменяет в той или иной степени ситуацию и изменяется сам, в той же мере, в какой эта деятельность является творческой, инновационной, импровизационной.

Каждый субъект от природы наделен некоторыми способностями к импровизации, которые в процессе личностного развития преобразуются в глобальную личностную способность, в атрибутивный компонент общей и профессиональной культуры. В процессе совместной деятельности индивидуальные импровизационные поведение, деятельность, способности

интегрируются, образуя их групповые формы. Каждый индивидуальный и коллективный субъект сам создает и реализует свои импровизационные стратегии, тактику, одновременно являясь объектом импровизационного поведения и деятельности других субъектов и групп.

Правомерно характеризовать импровизацию как особую форму деятельности в системе учреждения среднего профессионального образования, которой присущи все ее общие принципы и закономерности. Например, дискретность и системность; долгосрочность и краткосрочность; сознательность, осмысленность, рефлексивность, целенаправленность и прочие. Другое дело, что степень выраженности их для импровизационной деятельности может варьироваться от минимума до максимума.

«Импровизация (*improvises* – лат.) – неожиданность, внезапность» [13, с. 206]. Именно данный смысл часто принимается в качестве основного, а порой и единственного содержания данного понятия. Более того, часто импровизацию ограничивают спецификой только отдельных видов деятельности (например, в области искусства, литературы). Например: «Импровизация – импровизированное произведение» [10, с. 245].

С этим вряд ли можно согласиться, особенно в области управления социальными организациями, в том числе, учреждении среднего профессионального образования.

По своей природе социальной управление является педагогической деятельностью и в учреждении среднего профессионального образования оно трансформируется в педагогическую импровизацию.

Педагогическая импровизация – это выражение творчества педагога непосредственно в общении с обучающимся, в котором воплощается педагогическая способность «... оперативно оценивать ситуацию и поступки учащихся и свою собственную деятельность, принимать решения сразу (порой без предварительного логического рассуждения), на основе предшествующего опыта и педагогических специальных знаний, эрудиции, и интуитивного

поиска, органично действовать в меняющихся обстоятельствах деятельности, четко реагируя на их изменения, корректируя собственную деятельность» [3, с. 54].

Вместе с тем, следует отметить, что импровизация отнюдь не является сугубо спонтанным, импульсивным творческим актом, а происходит «... на основе интерпретации подготовленного урока в сегодняшних обстоятельствах деятельности, в свете настоящих творческих педагогических установок и ощущений учителя» [3, с. 54].

«Импровизация – вид и компонент сиюминутной публичной деятельности, в результате которой создается субъективно-объективно новый продукт» [15, с. 14]. Автор, наряду с такими обязательными признаками как сиюминутность и публичность, выделяет еще один важный атрибутивный признак импровизации – интуицию [15, с. 15].

Другие авторские трактовки атрибутивных признаков импровизации выделяют ассоциативный поиск, инсайт, экспромт [2, с. 17].

Ключом к определению сущности импровизации и вместе с ней к возможности управления импровизацией в учреждении среднего профессионального образования является вопрос о соотношении сознательного и бессознательного.

Как известно, приоритет бессознательного является центральным моментом философии и психологии фрейдизма, которая подвергнута критике, и в качестве общенаучной основы утверждены постулаты о примате сознания перед подсознанием и бессознательным, о сознательной природе человека, его поведения и деятельности. Поэтому акцентуация на бессознательное, на неуправляемость импровизациями не может быть признана научно обоснованной. Современная реальная практика среднего профессионального образования формируется на основе самоуправления и управления импровизационными актами, действиями и процессами. Современные социокультурные тенденции формулируют повышенный запрос не на

внезапные, спонтанные, импульсивные и к тому же краткосрочные импровизационные акты с непредсказуемыми последствиями, а на сознательно целенаправленные, самоуправляемые и управляемые импровизационные действия и процессы с возможно проектируемыми и прогнозными результатами. Импровизационную сущность имеет все, что содержит новизну (и в этом смысле она смыкается с инновационной сущностью).

### **Заключение**

Таким образом, в реальном среднем профессиональном образовательном пространстве импровизации отнюдь не ограничиваются внезапными актами, они лишь одно из частных проявлений, а доминантой являются сложные импровизационные действия, процессы, стратегия ситуационного поведения, базирующиеся на осознанном, осмысленном, в целом рефлексивном самоуправлении и управлении. Ключевой целью и задачей рефлексивного управления учреждением среднего профессионального образования как раз и является максимизация масштаба самоуправления и управления импровизациями в прогрессивном направлении и минимизация спонтанных, случайных, неосознанных импровизаций с их непредсказуемыми последствиями. При ограничении содержательного пространства импровизации сиюминутностью, спонтанностью на основе внезапных озарений, интуиции и т. п., а не целенаправленных рефлексивных процессов, во многом будет дезактуализирован такой важный момент, как личностная, социальная, профессиональная ответственность за результаты импровизации и деятельности в целом.

Два выделенных нами вектора обуславливают две альтернативные стратегии управления инновациями и импровизациями в учреждении среднего профессионального образования.

Первая состоит в создании оптимальных условий, инициации, поддержке, стимулировании, развитии процессов целеориентированной прогрессивной, творчески созидательной инновационной и импровизационной деятельности, в

непрерывном воспитании инновационности и импровизационности как глобальных способностей субъектов действовать в прогрессивном направлении, а также воспитании личностной и социальной ответственности за результаты инновации и импровизации в учреждении среднего профессионального образования.

Вторая состоит в профилактике и пресечении сознательных инноваций и импровизаций регрессивного, деструктивного характера, в минимизации спонтанных импровизаций и инноваций с непредсказуемыми последствиями в учреждении среднего профессионального образования.

Но это невозможно сделать вне развитой индивидуальной и групповой рефлексии.

Все это обуславливает объективную потребность в продолжении систематизации научного знания о рефлексии, управленческой рефлексии и рефлексивном управлении в учреждении среднего профессионального образования.

### **Список литературы**

1. Асмолов А.Г. Образование России: «от культуры полезности» к «культуре достоинства» // Педагогика. 2004. № 7. С. 3-11.
2. Вишнякова Н.Ф. Креативная акмеология. Психология развития творческой личности взрослого человека: монография. Мн.: ООО «Дэбор», 1998. 843 с.
3. Кан-Калик В.А. Педагогическая деятельность как творческий процесс. М.: Педагогика, 1977. 270 с.
4. Кочергин В.Я. Социальные технологии и профессиональная культура: сущностные характеристики и отношения // Социология. 2003. № 1. С. 61-65.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 472 с.

6. Крупник С.А. Конструирование квалификационной модели менеджера образования // Кірованне у адукації. Серия «У дапамогу педагогу». 2003. № 5. С. 4-16.
7. Латфуллин Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков // Проблемы теории и практики управления. 1998. №1. С. 76-80.
8. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 295 с.
9. Модель делового совершенства EFQM: глоссарий и методы // Методы менеджмента качества. 2004. № 9. С. 45-49.
10. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М. : Азбуковник, 1997. 944 с.
11. Проблемы методологии управления социальными процессами: сб. ст. Томск: Изд-во Томского ун-та, 1974. 238 с.
12. Профессионально-педагогические понятия: Словарь / сост. Г. М. Романцев, В. А. Федоров, И. В. Осипова, О. В. Тарасюк. Екатеринбург: РГППУ, 2005. 456 с.
13. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. Мн.: Харвест, 1998. 800 с.
14. Третьяков П.И. Практика управления современной школой (опыт педагогического менеджмента). М. : Профиздат, 1995. 200 с.
15. Харькин В.Н. Педагогическая импровизация: теория и методика / В.Н. Харькин; под ред. В.А. Слостенина, Ю.П. Сокольников. М.: NB- Магистр, 1992. 159 с.
16. Цырельчук Н.А. Рефлексивное управление: монография / Н. А. Цырельчук, И. Н. Цырельчук, Н. Н. Цырельчук. Мн.: МГВРК, 2008. 512 с.

## References

1. Asmolov A.G. *Образование России: «от культуры полезности» к «культуре достоинства»* [Education in Russia: "from the culture of usefulness" to "the culture of dignity"]. *Pedagogika* [Pedagogics], no. 7 (2004): 3-11.
2. Vishnyakova N.F. *Kreativnaya akmeologiya. Psikhologiya razvitiya tvorcheskoy lichnosti vzroslogo cheloveka* [Creative Acmeology. Psychology of Development of Creative Adult Personality]. Mn. LLC "Debor", 1998. 843 p.
3. Kan-Kalik V.A. *Pedagogicheskaya deyatel'nost' kak tvorcheskiiy protsess* [Pedagogical activity as a creative process]. M.: Education, 1977. 270 p.
4. Kochergin V.Ya. *Sotsial'nye tekhnologii i professional'naya kul'tura: sushchnostnye kharakteristiki i otnosheniya* [Social technologies and professional culture: the essential characteristics and attitudes]. *Sotsiologiya* [Sociology], no. 1 (2003): 61-65.
5. Krasovskiy Yu.D. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior: a manual for schools]. Moscow: UNITY, 1999. 472 p.
6. Krupnik S.A. *Konstruirovaniye kvalifikatsionnoy modeli menedzhera obrazovaniya* [Designing of Qualification Model of Manager in Education]. *Kirovanne u adukatsyi. Seriya «U dapamogu pedagogu»*, no. 5 (2003): 4-16.
7. Latfullin G. *Osnovnyye tendentsii i kontseptsii upravleniya na styke vekov* [Major Trends and concepts of management at the turn of the century]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management], no. 1 (1998): 76-80.
8. Medynskiy V.G. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovative Management]. Moscow: INFRA-M, 2004. 295 p.
9. *Model' delovogo sovershenstva EFQM: glossariy i metody* [The model of business perfection EFQM: a glossary and methods]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Methods of Quality Management], no. 9 (2004): 45-49.
10. Ozhegov S.I. *Tolkovyy slovar russkogo yazyka* [Explanatory Dictionary of Russian]. M.: Azbukovnik, 1997. 944p.

11. Sagatovskiy V.N. *Problemy metodologii upravleniya sotsial'nymi protsessami* [Problems of Methodology of Management of Social Processes]. Tomsk: Publishing House of the Tomsk University, 1974. 238 p.
12. Romantsev G.M., Fedorov V.A., Osipova I.V., Tarasyuk O.V. *Professional'no-pedagogicheskie ponyatiya: Slovar* [Vocational and pedagogical notions: Dictionary]. Ekaterinburg: RGPPU 2005. 456 p.
13. Golovin S. Yu. *Slovar' prakticheskogo psikhologa* [Dictionary of Practical Psychologist]. Mn.: Harvest, 1998. 800p.
14. Tretyakov P.I. *Praktika upravleniya sovremennoy shkoly (opyt pedagogicheskogo menedzhmenta)* [Practice of Management of modern school (experience of pedagogical management)]. Moscow: Profizdat, 1995. 200p.
15. Kharkin V.N. *Pedagogicheskaya improvizatsiya: teoriya i metodika* [Pedagogical improvisation: theory and methodics]. M.: NB-Magistr, 1992. 159 p.
16. Tsyrelchuk N.A., Tsyrelchuk I.N., Tsyrelchuk N.N. *Refleksivnoe upravlenie* [Reflexive management]. Mn.: MGVRC, 2008. 512 p.

#### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Харлов Михаил Аркадьевич**, директор колледжа, кандидат технических наук

*Шадринский политехнический колледж*

*ул. Батуриная, 34, г. Шадринск, Курганская область, 641877, Россия*

*E-mail: shpk045@mail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Kharlov Mikhail Arkadevich**, director of the college, PhD

*Shadrinsk Polytechnical College*

*34, Baturinskaya Street , Shadrinsk, Kurgan region, 641877, Russia*

*E-mail: shpk045@mail.ru*

**Рецензент:**

**Кондрух Вячеслав Иванович**, заместитель директора по научной работе НОУ  
«Магнитогорский институт современного образования», доктор  
педагогических наук, профессор