

Из опыта подготовки профессиональных кадров

УДК 658.012.4(470)

© К.А. Задумкин

ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ: С ЧЕГО НАЧАТЬ МОДЕРНИЗАЦИЮ

В статье представлен взгляд автора на проблему повышения качества подготовки в вузах экономистов и менеджеров. Предложены три направления модернизации этой деятельности: а) внедрение электронных (интерактивных) досок; б) отказ от практики записывания лекций под диктовку и переход к более производительным формам работы со студентами; в) использование механизма обратной связи при доработке и совершенствовании методики преподавания, содержания курсов лекций и практик.

Подготовка экономистов-менеджеров, модернизация образования, использование электронных досок, формирование управленческих навыков.

В концептуальных и стратегических документах и публикациях высших руководителей страны в последние годы очень большое внимание уделяется вопросам модернизации отечественной экономики и переводу её на инновационный путь развития (достаточно вспомнить статью Президента РФ Д.А. Медведева «Россия, вперёд!» [3]). На данном этапе власть переходит от формулировки общих направлений к разработке конкретных механизмов

решения этой задачи. В связи с чем чрезвычайно актуальность приобретает вопрос подготовки эффективных управленцев¹, способных организовать её выполнение.

Экономическое и управленческое образование в России имеет давнюю и богатую историю. Вопросы научной организации труда в СССР начали активно разрабатывать в начале XX века практически одновременно с Ф.У. Тейлором. Новый импульс этому процессу на следующем этапе придало развитие в России рыночных отношений, в результате чего принятие многих стратегических управленческих решений (ценообразование,



ЗАДУМКИН Константин Алексеевич
кандидат экономических наук, доцент,
начальник Департамента стратегического
планирования и инвестиционной политики
Администрации г. Вологды
kaz@vscc.ac.ru

¹ Термины «управленец», «руководитель», «организатор», «менеджер» в науке и практике имеют различный смысл, однако здесь и далее они используются как синонимы, так как речь идёт о проблемах, общих для подготовки всех указанных категорий работников.

логистика, инвестиционная и внешне-экономическая деятельность, разработка новых товаров и услуг и др.) было полностью передано на уровень предприятия. При этом дополнительно появилось много новых направлений деятельности (маркетинг, корпоративное право, ценные бумаги и т.д.), опыта работы по которым просто не было.

В результате спрос на специалистов в сфере экономики и управления вырос многократно, и многие государственные, а впоследствии и коммерческие высшие учебные заведения стали в срочном порядке открывать профильные специальности и факультеты. Итоги более чем двадцатилетней работы в этом направлении показывают, что в целом по стране задача организации высшего экономического и управленческого образования успешно выполнена. Однако квалифицированных руководителей во всех сферах экономики и на всех уровнях управления по-прежнему катастрофически не хватает. Мало того, мы приближаемся к периоду массового ухода на пенсию большого количества специалистов, подготовленных ещё в советское время и имеющих колоссальный опыт организационной и управленческой работы. Это обстоятельство ещё более усугубляет остроту поставленной проблемы. Указанные предпосылки задают концептуальную основу модернизации сферы подготовки управленцев на современном этапе развития – упор на качество образования.

Заметим, что 2010 год объявлен Годом учителя, и это усиливает актуальность темы модернизации системы подготовки управленческих кадров в вузах. В связи с этим представляется целесообразным

высказать ряд предложений о конкретных шагах, которые можно предпринять в этом направлении, а также поделиться опытом подготовки менеджеров².

Говоря о модернизации системы высшего образования и качестве подготовки студентов, основное внимание, как правило, сосредотачивают на различных организационных аспектах, таких как Болонский процесс или Единый государственный экзамен. Оживлённо обсуждаются также вопросы финансирования высшей школы и его распределения, участия вузов в инновационных проектах³. В то же время за рамками дискуссии зачастую остаётся сама технология обучения, его содержательная составляющая. Исходя из этого хотелось бы остановиться на трёх принципиальных вопросах, решение которых, по моему

² Когда сталкиваешься с публикациями по вопросам развития образования в целом и подготовки менеджеров в частности, всегда возникает вопрос об уровне компетентности автора и, следовательно, об эффективности и апробации выносимых им предложений. Чтобы снять эти вопросы, даю небольшую справку о себе. В 2000 г. я окончил экономический факультет Вологодского государственного технического университета (квалификация «Экономист-менеджер»), т.е. имел возможность познакомиться с системой подготовки менеджеров в качестве студента. Далее, в годы учёбы в аспирантуре ИСЭРТ РАН (бывший ВНКЦ ЦЭМИ РАН), работал по совместительству начиная с 2002 г. и продолжая работать в ВоГТУ и филиале СПбГИЭУ в г. Вологде преподавателем экономических и управленческих дисциплин. Прежде всего это «Экономика отрасли» (машиностроение), «Управление строительством», «Основы менеджмента», «Информационные технологии в управлении». В последние годы в основном читаю курс «Стратегический менеджмент», в т.ч. для слушателей курсов переподготовки управленческих кадров по Президентской программе. Это позволило мне получить «из первых рук» данные об уровне управления на многих предприятиях и в организациях Вологодской области.

В 2004 году началась практическая работа в сфере управления в качестве руководителя научных подразделений ИСЭРТ РАН – лаборатории, затем отдела. Их сотрудниками были преимущественно выпускники вузов с «красными» дипломами, поступившие в аспирантуру. Результатом работы тех лет стали более 120 публикаций и подготовка 2 кандидатов экономических наук. Поэтому я имею чёткое представление об общем уровне подготовки в вузах экономистов и менеджеров.

³ Эта дискуссия особенно оживилась после недавнего принятого закона, регламентирующего создание при вузах малых инновационных предприятий.

мнению, может существенно повысить качество подготовки студентов в целом и будущих руководителей в частности.

Первое направление – внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс обучения. Исследования показывают, что технические средства обучения способствуют повышению эффективности учебного процесса. С их помощью легче усваивается учебный материал, учебные материалы становятся наглядными, совершенствуется процесс передачи информации [1].

Существует огромное количество мнений о возможных стратегиях информатизации вузов, но если речь идёт о повышении качества образования, то ключевую роль при решении этой задачи играют инструменты, которыми пользуется преподаватель в аудитории, а именно **электронная (интерактивная) доска** (иногда её называют «умной» доской). Это по оптимуму В. Парето, те 20%, от которых на 80% зависят будущие результаты процесса информатизации.

Появление электронных досок в системе образования можно назвать поистине революционным событием, масштабы и последствия которого мы пока ещё слабо осознаем. По значению оно сопоставимо с появлением в школах доски и мела, т. е. возможности графического воспроизведения текста и его коллективного обсуждения. Данная инновация дала огромный эффект и кардинально изменила методику преподавания. Сегодня мы переживаем аналогичный прорыв, по сути дела переход на совершенно новую технологию преподавательской работы. И основной эффект здесь – в кратном повышении производительности труда. Но если повышение производительности труда, например, в промышленности означает увеличение выработки в расчёте на одного работающего, то в сфере высшего образования –

это рост объёма материала, выданного преподавателем и усвоенного студентами за отведённое учебной программой количество часов.

Очевидно, что внедрение любой новой технологии, тем более радикальной, требует определённых инвестиций и сопровождается рядом организационных трудностей. Так, нужно будет обеспечить сохранность достаточно дорогостоящего оборудования, подготовить электронные презентации лекционного материала. Огромную проблему представляет переподготовка преподавателей, их обучение работе в новом формате. Но в стратегическом плане понятно, что те вузы, которые первыми перейдут на описываемую технологию, получат очень мощное конкурентное преимущество. А это положение в условиях существующей в стране демографической ситуации может оказаться критическим.

Почему именно сейчас необходимо начинать решать вопрос о массовом внедрении электронных досок? Среди основных причин можно выделить общее падение цен на них, наблюдающееся в последнее время, и, как следствие, достаточно активное внедрение в сферу школьного образования⁴. Последнее говорит о том, что уже

⁴ В настоящее время стоимость интерактивной доски равна стоимости примерно 4-5 компьютеров, которые морально устареют в среднем через 2-3 года, а срок жизни доски – порядка 8-10 лет. Это устройство переживёт не одно поколение компьютеров. Поэтому, оборудуя вуз современной техникой, можно, например, поставить 20 ПК, а можно – 15 и одну электронную доску. Тем более для обучения менеджеров в подавляющем большинстве случаев достаточно одной доски. Даже без ноутбука, так как ноутбуки преподаватели предпочитают использовать свои. При этом качество занятий и эффект вырастут на порядок. Некоторые образовательные учреждения Вологодской области уже начинают приобретать «умные» доски (например, школа №41 г. Вологды, ВоГТУ, НОЦ ИСЭРТ РАН, филиал СПбГИЭУ и др.). Правда, пока это, к сожалению, единичные примеры, в то время как в школах Великобритании установлено 177 тыс. интерактивных досок производства одной только компании Smart. В США их более 300 тысяч (От доски до доски. Интерактивные устройства способны изменить мир [Электронный ресурс] // ИКТ в образовании. – 2007. – №5. – Режим доступа: <http://www.smartboard.ru/view.pl?mid=1189171792>).

в ближайшие годы в вузы придут студенты, умеющие работать с информацией в совершенно другом темпе, и профессорско-преподавательский корпус должен быть к этому готов.

Перечислим основные преимущества, которые даёт применение электронной доски по сравнению с традиционной:

1. Однажды записанный и оформленный материал можно использовать неограниченное число раз. Не нужно при смене групп каждый раз воспроизводить на доске одни и те же графики, таблицы, условия задач и др. При этом почерк не имеет значения: всё хорошо читается, отпадает потребность что-либо уточнять и повторять.

2. Очень легко и удобно возвращаться к уже рассмотренному материалу. Площадь обычной доски ограничена, поэтому, чтобы продолжить занятия, приходится стирать написанное ранее. В случае использования электронной доски достаточно открыть новое окно. А при необходимости – вернуться к предыдущему.

3. Появляется возможность значительно разнообразить представление материала. Например, не только назвать годы жизни известных учёных-экономистов, но и показать их портреты. Отдельная тема – использование статистической и финансовой информации, восприятие которой на слух малоэффективно и быстро утомляет, но без которой нельзя подготовить экономистов.

4. Использование в ходе лекций и практик не только текста, схем, графиков и формул, которые можно воспроизвести на доске, но и карт, фотографий, цитат, видеоматериалов, то есть всей существующей палитры мультимедиа.

5. Интерактивность досок позволяет вносить во время занятий правки и дополнения в свои материалы, сохраняя их в электронном виде, и дорабатывать позднее, иными словами, оперативно совершенствовать курс.

6. Появляется возможность очень быстро форматировать курсы лекций в зависимости от потока или дисциплины. Например, если не совпадают структура курса или количество часов в группах (так, значительная разница существует между очным и заочным отделениями), можно пропустить некоторые темы или их отдельные части, сконцентрировавшись на том, что нужно именно данному контингенту. Это относится также к ситуациям, когда нужно обучать группы, значительно различающиеся по уровню подготовки студентов. В этом случае отпадает одна из важных проблем – ограниченность количества часов, отведённых на курс учебным планом.

7. Использование совместно с доской собственного ноутбука избавляет от многих проблем, связанных с программным обеспечением. Часто бывает так, что принесённые с собой файлы по разным причинам не открываются, какие-то материалы просто забыты или оставлены на другом носителе. Или студенты задали вопросы, ответы на которые можно хорошо проиллюстрировать примерами и фактами из другого учебного курса. Вот тогда свой ноутбук или нетбук под рукой позволит почувствовать себя гораздо увереннее. Не говоря уже о том, что перенос и копирование файлов, а также их удаление после лекции тоже требуют определённых затрат времени.

8. Не нужно использовать мел и тряпку и, соответственно, одежда, руки и мебель в аудитории остаются чистыми.

Конечно, интерактивная доска не чудодейственное средство, которое само решает все проблемы в ходе проведения занятий и автоматически делает их интересными и увлекательными. Как и любым инструментом, ею нужно учиться пользоваться. Не стоит забывать и того, что разработка интерактивных презентаций является достаточно специфической

и трудоёмкой деятельностью⁵. Можно ли уменьшить время, затрачиваемое на их подготовку? Безусловно. Самым тесным образом с этим связано второе направление работы, которое, однако, может развиваться и независимо.

Речь идёт об **отказе от традиционного метода обучения будущих менеджеров, заключающегося в механическом записывании лекций под диктовку**. Более производительных затрат времени сложно себе представить! Особенно в наше время, когда подготовка любых печатных и презентационных материалов с помощью информационно-коммуникационных технологий стала повсеместной практикой.

Причины сложившейся практики преподавания понятны: а) значительная загруженность преподавателей, вследствие чего им очень трудно найти время на качественную проработку и обновление материала; б) большой спектр дисциплин, которые читаются, как правило, одновременно и требуют совершенно разных материалов; в) ограниченные возможности получения преподавателями (особенно молодыми) практических навыков по ряду специфических дисциплин; г) отсутствие каких-либо значимых стимулов (кроме собственной ответственности и желания самосовершенствоваться) к внедрению более производительных форм ведения занятий.

В качестве выхода из сложившейся ситуации можно предложить преподавателям следующую технологию поэтапного отказа от надиктовывания материала:

1. Уменьшение (по возможности) спектра читаемых дисциплин в направлении концентрации на тех из них, которые более всего нравятся.

⁵ Разработка интерактивных курсов лекций в идеале должна отдельно поощряться руководством вуза, как и использование электронных досок на первоначальном этапе их освоения.

2. Подготовка по этим дисциплинам перечня таблиц, схем, графиков, рисунков и другой информации в любом виде. Структурирование их по темам курса.

3. Подготовка презентаций материалов, которые будут использоваться в ходе проведения занятий.

4. Бесплатная рассылка студентам подготовленных материалов по электронной почте или путём копирования их в конце первой (или установочной) лекции.

5. Далее студенты самостоятельно распечатывают презентации или просматривают их на принесённых с собой ноутбуках, КПК и даже мобильных телефонах. Преподаватель (при наличии в аудитории соответствующего оборудования) выводит эти презентации на экран или электронную доску.

6. Корректировка, доработка иллюстраций непосредственно в ходе проведения занятий или после их окончания.

7. На базе этих иллюстраций, когда логика и структура курса будут досконально отработаны, можно подготовить к изданию полноценное учебное пособие.

Таким образом, отпадает необходимость тратить лекционное время на воспроизведение одних и тех же иллюстраций. Уходит в прошлое проблема «нехватки часов». Появляется возможность для более глубокого изучения дисциплины, приведения большего количества конкретных примеров, фактов, подробного рассмотрения важных деталей и нюансов, выполнения разнообразных практических заданий.

Наличие таких материалов имеет ещё целый ряд плюсов:

а) значительно помогает студентам, особенно тем, кто по каким-либо уважительным причинам не смог посещать занятия, при подготовке к зачётам и экзаменам;

б) у студентов появляется возможность вернуться к материалам курса и через год, и через много лет;

в) преподаватель готовит востребованную слушателями курсов публикацию. При этом, поскольку она готовится на базе общения со студентами, её язык, как правило, отличается большей образностью и доступностью по сравнению с обычными научными работами⁶. При условии оформления публикации в установленном порядке как интеллектуальной собственности преподаватель получает своеобразный актив, который может быть использован и в коммерческих целях. Однако надо помнить, что задача организации продажи данных материалов должна решаться руководством вуза. Ни в коем случае не нужно навязывать студентам покупку каких-либо книг и пособий! Те, кто пользуется бесплатными презентациями, разработанными преподавателями, сами попросят продать полнотекстовые материалы, если увидят в этом пользу для себя или своих знакомых и близких.

Чем же занять высвободившееся в результате оптимизации учебной деятельности время?

Думаю, что у каждого преподавателя есть масса идей по этому поводу.

Хотел бы поделиться только двумя из них – многократно опробованными и доказавшими свою эффективность. Это:

1. Подготовка бизнес-планов.
2. Анализ управленческой литературы.

Поскольку речь идёт о подготовке экономистов и управленцев, то умение готовить проекты, мыслить категориями проектного менеджмента, ориентироваться в окружающей действительности является одним из ключевых. В ходе написания бизнес-плана этот навык формируется достаточно успешно, так как данный

документ имеет комплексный характер и позволяет на практике использовать богатый инструментарий менеджмента (SWOT-анализ, календарное планирование, бюджетирование, расчёты эффективности и многое другое). Кроме того, при написании бизнес-плана у студентов развиваются кругозор и навыки работы с информацией различного характера.

Существует огромное количество литературы о том, как писать бизнес-план, поэтому не будем на этом останавливаться. Сделаем лишь одно важное замечание: основное внимание следует уделять не применению обширного математического аппарата, а ориентации на современное состояние экономики, факты и здравый смысл.

В качестве инструмента, позволяющего отработать навык работы с литературой по экономике и управлению, хорошо подходит написание небольших сочинений. Почему именно сочинения? Одним из необходимых навыков управленца, которыми он активно пользуется в повседневной работе, выступает грамотное изложение своих мыслей в письменной форме (различные письма, запросы, отчёты, аналитические справки, доклады и др.).

В ходе преподавательской деятельности я, например, использую следующую технологию. В начале семестра предлагаю студентам список специально подобранной литературы. От того, насколько грамотно он составлен, в определяющей степени зависит успех всей последующей работы. Важно соблюсти пять условий: а) в перечень литературы не надо включать учебники и сухие научные тексты; б) литература действительно должна соответствовать темам лекций, быть полезной студентам в изучении конкретной дисциплины и в рамках получаемой профессии вообще; в) располагать книги в списке следует от простых

⁶ Именно по такому алгоритму была подготовлена моя книга «Стратегическое управление жизнью: советы менеджера», используемая в рамках курсов «Основы менеджмента» и «Стратегический менеджмент».

к более сложным; г) список не должен быть большим (на семестр примерно четыре-пять самых интересных произведений); д) тексты должны быть в свободном доступе в библиотеках или в сети Интернет, с тем чтобы студенты могли легко с ними ознакомиться.

Далее, примерно один раз в две-три недели студенты пишут на практическом занятии сочинение по заранее уточнённому произведению. План написания сочинения во многом повторяет стандартный алгоритм принятия управленческого решения. Он предполагает поиск ответов на четыре вопроса:

1. Какую управленческую проблему ставит автор?
2. В чём он видит причину сформулированной проблемы?
3. Какие варианты решения поставленной проблемы предлагает автор?
4. Какие конкретные рекомендации для себя Вы почерпнули из данной книги?

Понятно, что начинать следует с книг, содержащих только одну явную управленческую проблему, а затем можно переходить к более многогранным произведениям. В результате у студентов сформируется и критическое, аналитическое отношение к литературе, и навыки поиска, формулирования и решения управленческих проблем.

Ещё одним важным, обязательным инструментом процесса подготовки управленцев является **использование механизма обратной связи**.

Обратная связь в менеджменте позволяет оценить степень достижения целей, понять, в правильном ли направлении идёт движение, провести анализ пройденного пути и сделанных ошибок, определить характер корректирующих воздействий, узнать мнение и выслушать предложения членов своей команды.

В преподавательской деятельности обратная связь традиционно совмещается с функцией контроля – студенты

выполняют задания (которые так и называются – контрольные), решают задачи, проходят тестирование, сдают зачёты, экзамены и т.д. Целью в данном случае является проверка полученных знаний и уровня усвоения пройденного материала.

Но такое несколько одностороннее использование обратной связи не позволяет развиваться и самосовершенствоваться самому преподавателю. Если студент плохо отвечает на экзамене, то ответственность за эту ситуацию несёт он сам: плохо подготовился. В подавляющем большинстве случаев именно так оно и есть, однако и роль преподавателя нельзя списывать со счетов. Причиной «провала» студента на экзамене может быть низкое качество лекционного материала, неинтересная или плохо структурированная форма его подачи, слишком сложные (скучные) задачи и примеры или же слишком большой объём материала, что физически не позволяло качественно подготовиться в установленные сроки. Причин может быть много, и, как любой грамотный управленец, педагог должен их знать и предвидеть. Сделать это весьма несложно, если в конце курса попросить студентов высказать своё мнение о проведённых занятиях, лучше в письменной форме. И обязательно анонимно! Несмотря на простоту предлагаемого инструмента, большинство преподавателей, как показывает мой опыт, его практически не используют.

Остановлюсь на некоторых основных моментах проведения опроса.

Следует попросить студентов ответить на несколько открытых вопросов:

1. Выскажите своё мнение о содержании прослушанного курса:
 - а) что понравилось (было полезно)?
 - б) что не понравилось (от чего стоит отказаться)?
2. Выскажите своё мнение о преподавателе и его методике преподавания:

- а) что понравилось?
- б) что не понравилось?
- в) что, на Ваш взгляд, стоит изменить?

3. Чему Вы лично научились в ходе изучения курса и что уже начали применять?

Конечно, перечень и формулировки вопросов можно корректировать, а вот их количество – не стоит. Как правило, студенты слабо придерживаются плана и пишут достаточно сумбурно. Не надо пытаться с этим бороться! Чрезмерная формализация процесса также не нужна. Если кто-то ничего не ответит – это его право. Усложнять вопросы, просить поставить какие-то баллы тоже не надо. Чем проще и демократичнее – тем лучше. Смысл такого опроса заключается не в том, чтобы собрать статистику, представить красивый отчёт руководству, пополнить коллекцию лестных отзывов о себе, а в том, чтобы понять, что требуется изменить в ходе преподавания курса. Естественно, в подобных сочинениях очень много субъективного, поэтому нет необ-

ходимости сразу же браться за переделку всего курса⁷. Прежде всего, надо провести опросы в нескольких группах, чтобы выявить главное для себя и для студентов, и только потом инициировать процесс изменений (в том числе и внедрение предложений респондентов)⁸.

Эффективное решение обозначенных вопросов (за исключением технического обеспечения учебного процесса и разработки системы поощрения) чисто административными методами, конечно, невозможно. Какие-то специальные документы и решения здесь не нужны. Всё зависит от конкретных преподавателей, их желания и способности меняться, развиваться, быть конкурентоспособными. Поэтому начинать модернизацию можно уже со следующей пары. Что же в этом случае остаётся руководству вузом? Как и в любой успешной компании – сосредоточиться на решении главной стратегической задачи – подборе, привлечении, обучении и удержании лучших специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Преподаватель вуза: технология и организация деятельности: учеб. пособие / под ред. д.э.н, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 389 с.
2. От доски до доски. Интерактивные устройства способны изменить мир [Электронный ресурс] // ИКТ в образовании. – 2007. – №5. – Режим доступа: <http://www.smartboard.ru/view.pl?mid=1189171792>.
3. Медведев, Д.А. Россия, вперёд! [Электронный ресурс] / Д.А. Медведев. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/5413>.
4. Задумкин, К.А. Стратегическое управление жизнью: советы менеджера / К.А. Задумкин. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2009. – 112 с.

⁷ Студенты из одной и той же группы часто совершенно по-разному относятся к одним и тем же материалам и формам подачи информации. Так, например, кому-то легче работать с таблицами и схемами, а некоторым необходима текстовая информация. Кого-то не устраивает скорость подачи материала – он не успевает за преподавателем, а кто-то жалуется, что ему скучно, так как преподаватель говорит слишком медленно.

⁸ Нет смысла проводить письменные опросы в группах, с которыми преподаватель общается всего несколько академических часов. В этом случае составить объективное мнение и о нём, и о предмете сложно. Поэтому достаточно спросить у присутствующих, не хочет ли кто-либо высказать своё мнение относительно проведённых занятий.