

**Министерство образования Российской Федерации
Московский государственный университет сервиса**

На правах рукописи

Кибру Чернет Кассайе

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ КАК ФУНКЦИЯ
СОЦИАЛЬНОГО ИНСТИТУТА
(НА ОПЫТЕ ЭФИОПИИ)**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидат социологический наук

Москва- 2004

Работа выполнена на кафедре социологии и социальной работы
Московского государственного университета сервиса

Руководитель: кандидат социологических наук, профессор
Паркин Александр Дмитриевич

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор
Нечаев Валерий Яковлевич;

кандидат социологических наук
Балашов Валерий Николаевич

Ведущая организация: Российский университет дружбы народов

Защита состоится "23" марта 2004г. в 14 часов на заседании
диссертационного совета К 212.150.03 при Московском государственном
университете сервиса по адресу: г.Москва, ул. Кибальчича д.6, зал
заседания ученого совета Института информационных технологий.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета

Автореферат разослан "19" марта 2004

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат социологических наук



Бухтерева О. С.

I. Общая характеристика исследования

Актуальность исследования выражается необходимостью теоретического обоснования новых подходов к совершенствованию управления социальным институтом образования в Эфиопии. Это определяется несколькими обстоятельствами, выделенными учеными и экспертами в качестве основных социальных проблем образовательной сферы страны.

Во-первых, потребностью решения проблемы соотношения федерального и регионального в политической, социально-экономической и культурно-образовательной жизнедеятельности Эфиопии. Речь идет о децентрализации, разделении властно-распорядительных, финансово-экономических и культурологических функций между центром и регионами.

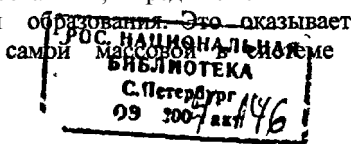
Во-вторых, необходимостью найти наиболее эффективные способы управления системой образования Эфиопии. Современные исследования по проблемам менеджмента показывают, что система управления образованием этой страны не инвариантна, а зависит от социокультурных особенностей того региона, где она внедряется.

В-третьих, важностью адекватного знания особенностей инновационных процессов в системах управления образованием Эфиопии. Они пока значительно уступают по масштабам интенсивности процессам обновления в их объектах: школах, образовательных системах в целом, что приводит к значительному усилению действия инерционных тенденций в образовательной сфере.

В-четвертых, остро испытываемой потребностью в научном обосновании самих систем управления образованием, методологии их исследования. Необходима научная экспертиза нововведений в управлении образованием, направленных на развитие его духовно-содержательной, кадрово-педагогической и материально-технической сторон.

В-пятых, необходимостью определить те противоречия, которые тормозят или разрушают образовательный процесс в Эфиопии, найти оптимальный способ их разрешения. Это составляет суть управления развитием, образования, основными средствами которого могут быть демократизация образования, координация инициатив общественности и интересов государства.

В-шестых, потребностью кардинальным образом изменить смысл и содержание деятельности управленческих работников в связи с усложнившимися задачами. Современные управленческие кадры на местах во многом не отвечают требованиям, предъявляемым* к данному уровню управления системой образования. Это оказывает негативное воздействие на развитие самой



образования сети образовательных органов и учреждений, эффективность работы которых во многом определяет будущее эфиопского образования.

Степень научной разработанности проблемы. Некоторые предпосылки решения проблемы управления социальным институтом образования имеются в специальных работах и диссертационных исследованиях по вопросам теории социального института Г. Спенсера, Т.Б. Веблена, В.Г. Осипова, Н. Смелзора¹ и др. Они отражены в классических работах теории управления Ф.У.Тейлора, А.Файоля, Г.Эмерсона, Г.Черча.² Вопросы управления в системе образования находят место в исследованиях Ю. К. Бабанского, Ю. А. Конаржевского, А. А. Орлова, Г.Н. Серикова, Ф.Г. Паначина.³ Отдельные проблемы профессионализма управленческих кадров отражены в работах Л. Г. Лаптева, А. К. Марковой, В. Г. Михайловского.⁴

Современные теории менеджмента рассмотрены в трудах М. Х. Мелескона, М. Алберта, Ф. Хедоур⁵. Теоретико-методологические проблемы управления образованием описываются в трудах Э.Д. Ддгепрова, В. С. Лазарева, А. М. Моисеева, А. Е. Капто, А. В. Лоренсова, О.Т. Хомерики, Т.В. Орловой⁶ и др. Актуальные вопросы государственной политики рассматриваются в трудах Новикова Л.И., Суоров С. Б.⁷

Исследования состояния образования в Эфиопии в педагогической литературе представлены, главным образом, работами обзорного характера, материалами журнальной публицистики, отражающими позиции авторов на изменения, происходившие в системе образования.

В трудах таких исследователей, как С.В. Балашов, Ю. П. Верин, В.З. Клепиков, Г. В. Тешоме, Н. М. Тимофеев, В. М. Платонов, Э. Яалеу

¹ См.: Спенсер Г. Систематическая философия. Пер. с англ. - М., 1997; Веблен Т.Б. Теория праздного класса. - М., 1984; Осипов В.Г. Социология и социализм. - М., 1990; Смелзор Н. Социология. - М., 1994.

² См.: Тейлор Ф. У. Научные основы организации промышленных предприятий. - СПб., 1912; Файоль А. Двенадцать принципов производственности. "Научная организация труда". - Киев, 1965; Эмерсон Г. Учение об управлении. - М., 1924; Черч Г. Основы управления производством. - Киев, 1965.

³ См.: Бабанский Ю.К. Методическая работа в школе: организация и управление. - М., 1988; Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой. - М., 1997; Орлов А.А. Пути совершенствования психолого-педагогической подготовки будущего учителя. - Тула, 1989; Сериков Г.Н. Теории системного управления образованием. Ч. 2 - Челябинск, 1995; Паначина Ф.Г. Школа и общественной прогресс: актуальный вопрос работы общеобразовательной школы. - М., 1983.

⁴ См.: Лаптев Л.Г. Менеджмент: сущность, содержание, современные технологии. - М., 1999; Маркова А.К. Профессиограмма кадровой службы. - М., 2001; Михайловский В.Г. Теоретические основы профессионализма образовательных кадров. - М., 1995.

⁵ См.: Мелескон М. Х, Алберт М., Хедоур Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.

⁶ См.: Ддгепров Э.Д. Инновационное движение в российском школьном образовании. - М., 1997; Лазарев В.С. Управление развитием школы. - М., 1995; Моисеев А.М. Управление современной школой. - М., 1997; Капто А.Е. Организация внутришкольного управления. - М., 1991; Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Развитие школы как инновационный процесс. - М., 1994.

⁷ См.: Новикова Л.И. Самоуправление в школьном коллективе. - М., 1988; Суоров С.Б. Государственная политика в России в сфере образования. - Саратов, 1995.

Е.С. Панкхрест⁸ содержатся некоторые сведения о возникновении и развитии образования в Эфиопии.

В диссертационном исследовании» Т. В. Тесфайсус представлено возникновение и развитие системы общеобразовательных школ в Эфиопии - с учетом всех аспектов и системообразующих факторов.⁹

Существует ряд публикаций, посвященных традиционному образованию в Эфиопии, ученых М. Алемасеху, И. К. Алаке, Р. К. Панкхрест.¹⁰

В исследованиях Б.Г. Месфина, В. Филипа, Н. Текесте¹¹ делается акцент на состоянии качества образования в Эфиопии.

В работе Николаевой О.Л. подробно описаны типы школ в Эфиопии, а в трудах Кирса Г.Р.¹² освещается политика в области образования в разные периоды его становления.

В публикациях А. Асфая, Б. Атнафу, Б. Белете, Д. Даниэл, М. Йтбарек¹³ рассматривается состояние школьного образования в отдельных регионах страны.

Анализ вышеперечисленных научных работ дает возможность составить лишь некоторое представление о структурных компонентах управленческого труда в образовании, направлениях его качественного изменения. Социальная функция управления образованием в них не рассматривается.

Актуальность проблемы, ее недостаточная теоретическая и методологическая разработанность в науке, большая значимость для практики совершенствования управления образованием в Эфиопии определили объект, предмет, цели и задачи исследования.

⁸ См.: Балашов С.В. Развитие образования в Эфиопии // Советская педагогика. - М., 1990, № 5, с. 124-130; Берин Ю.П. По Эфиопии // Народное образование. - М., 1996, № 2, с. 106-108; Teshome G. W. Education in Ethiopia: prospect and retrospect. Michigan: Ann Arbor. Univ. of Michigan press. 1979; Клетников В.З. Народное образование в Эфиопии // Советская педагогика. - М., 1983, № 6, с. 125-127; Тимофеева Н.М. Эфиопия: система образования в зарубежных странах. Научно-исследовательский институт проблем высшей школы. - М., 1975, 43с.; Платонов В.М. Традиционное образование в Эфиопии // Страны и народы востока. Выпуск XXVII. - М., 1991, с. 221-244. Pankhrust E. S. Education in Ethiopia. L., 1960; Yalaw Engida The Past and the Present Roles of Colleges of Teacher Education (CTE) in the in-Service Training of Teachers // Proceedings of The National Educational Symposium for Improving Primary Level and Teachers Education in Ethiopia. A. A., 1999, p.1-14.

⁹ См.: Тесфайсус Т.В. Возникновение и развитие системы общеобразовательных школ в Эфиопии: Дис... канд. соц. наук. - М., 2002, 165с.

¹⁰ См.: Alemayehu M. Language teaching and Curricula in traditional education of the Ethiopian orthodox Church // Ethiopian journal of education - A.A., 1970, № 4, p. 46-50; Alake I. K. Traditional Ethiopian Church education // Ethiopian journal of education. - A.A., 1970, № 4, p. 86-90; Pankhrust R. K. The Foundation of education // Ethiopian observer. - L., 1962, Vol. 6, № 3, p. 104 -122.

¹¹ См.: Месфин Б.Г. Проблема качества в системе образования в Эфиопии: Дис... канд. соц. наук. М., 1993. 180с.; Philip V. Measuring the quality of education at two levels: a case study of primary schools in rural Ethiopia // International review of education. - A.A., 1999, Vol. 45, № 2, p. 150-210; Tekeste N. Rethinking Education in Ethiopia. Uppsala: Mordiska Africa Institute, 1996, 118p.

¹² См.: Николаева О.Л. Эфиопская школа: вчера, сегодня, завтра // Труды российской историко-этно-социологической экспедиции в Эфиопии в 1990-1992 гг. М., 1997, с. 213-241; Kiros G. R. Implementing education policies in Ethiopia. Washington: World Bank, 1990, 116p.

¹³ См.: Asfaw Alemahu A special analysis in Illubabor // Ethiopian journal of education. - A.A., 1987, № 4, p. 43-50.

Объект исследования: управление в социальном институте образования как системно-целостный объект социологического исследования.

Предмет исследования: особенности управления социальным институтом образования, социальные факторы, влияющие на организацию, оптимизацию и технологизацию образовательного процесса в Эфиопии.

Цель исследования: выявить социальные условия оптимизации управления образовательной сферой, выработать организационно-управленческие меры повышения эффективности образовательного процесса в Эфиопии в условиях новой образовательной политики.

Задачи исследования:

- обосновать управление как функцию социального института образования Эфиопии;
- проанализировать состояние управления в сфере образования, выявить социально-экономические и организационные условия и факторы, обеспечивающие оптимизацию управления образованием в Эфиопии;
- разработать технологии и механизмы управленческого воздействия на образовательные процессы, показать их специфику в вариантах реального развития образования в Эфиопии;
- определить и описать условия, способы и методы технологизации управления в сфере образования Эфиопии;
- обобщить и проанализировать результаты организации образования с использованием новой образовательной политики Эфиопии.

Гипотеза исследования:

- управление образованием является особой функцией социального института общества, оно интегрируется во всю совокупность общественных отношений и находится в системно-эффективных, системно-дефектных отношениях с человеком, обществом и государством.
- управление в социальном институте образования исходит из представлешности в образовательном процессе всей совокупности связей и отношений, включенности самого образования в эти отношения и связи.
- оптимизация управления в сфере образования возможна на пути концептуально-целостных и одновременно конкретно-направленных подходов к системе образования и ее отдельным компонентам.
- управление социальным институтом образования вбирает в себя всю совокупность качеств сферы образования и общества, их устойчивых и недостаточно развитых компонентов.

- в управленческих структурах и механизмах приоритетное значение в современных условиях играют технологизация, оптимизация и моделирование управленческих воздействий.

- чисто количественным путем увеличения состава функций управления образовательный процесс в Эфиопии изменить невозможно, необходимо построение многоуровневых моделей на основе системно-структурного подхода.

- разработка и использование новых технологий управления в образовательной сфере, ориентирующихся преимущественно на инструментальный аспект управленческой деятельности и скоординированное выполнение управленческих операций, расширяют возможности технологического воздействия на образовательные процессы.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются положения теории социального управления, научные разработки, практическое обобщение исследований ведущих эфиопских, российских и зарубежных социологов, психологов, педагогов, философов, посвященные проблемам управления в сфере образования; структурно-функциональный и сравнительный анализ системных объектов, концепций совместной деятельности, трудов, посвященных проблемам образовательных услуг, технологиям и механизмам управления. Диссертант использует исходные теоретические положения социологии о демократизации общества, требующие овладения демократической культурой управления.

Методы исследования. При проведении исследования использовались следующие методы: сравнительно-сопоставительный и ретроспективный анализ философской, педагогической, социологической и психологической научной литературы по всем аспектам исследуемой проблемы; системный анализ организационных структур управления образованием; анализ профессиональной управленческой деятельности работников системы образования и продуктов их деятельности; социологические методы: контент-анализ документов по различным вопросам управления системой образования и кадровой политики; наблюдение за деятельностью управленческих кадров; устные и письменные опросы (беседа, анкетирование) руководителей и специалистов органов управления образованием; экспертная оценка материалов исследования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Уточнено представление о сущности, содержании и особенностях управления образованием, как важнейшей функции социального института.

2. Исследованы основные его противоречия и тенденции в условиях образовательной сферы Эфиопии.

3. Обоснованы новые подходы к определению социальных условий оптимизации, технологизации и моделирования управленческих воздействий в системе образования Эфиопии.

4. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности в образовании Эфиопии.

5. Выделены наиболее общие и существенные структурно-функциональные характеристики социального института образования: подчиненность общественным потребностям, регулятивный характер и наличие общественно-выработанных форм его существования.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управление является функцией социального института образования. Его сущность заключается в воздействии на образовательную систему и процессы в ней с целью их координации, сохранения качественной специфики, оптимизации и развития.

2. Целевыми функциями управления школьным образованием в Эфиопии являются: ориентация деятельности школы (политическая, организационно-педагогическая); организация деятельности субъекта и объекта (расстановка кадров, самоорганизация, мотивирование); организация и мобилизация членов коллектива (удовлетворение социально-психологических потребностей, развитие коллектива).

3. Принципами реализации политики в области управления образованием в Эфиопии должны стать:

- а) гуманистический и светский характер образования;
- б) общедоступность образования при наличии свободы и плюрализма его приобретения;
- в) демократический, государственно-общественный характер управления системой образования.

4. Управление образованием в Эфиопии может быть эффективным, если оно будет удовлетворять ряду требований:

- а) механизм управления должен соответствовать особенностям объекта и субъекта образования в Эфиопии, учитывать соотношение федерального и регионального в построении образовательной системы, социо-культурные особенности региона;
- б) будут преодолены децентрализация управления образованием, разделение властно-распорядительских и культурологических функций между центром и регионами;
- в) будет отработана система обратной связи и осуществлен переход в управлении на показатели конечного результата образования с учетом человеческого фактора;

- г) будет обеспечена конкуренция между образовательными учреждениями, сформирован рынок труда выпускников вузов;
- д) будет осуществляться прогноз изменения социума, образовательных потребностей на основе исследовательской опытно-экспериментальной работы;
- е) будет активно внедряться система стимулирования педагогического труда и изменен существующий линейно-функциональный принцип планирования и организации образования;
- ж) управление будет проектироваться с учетом передового опыта образования в других странах.

5. Технологизация и моделирование управления предполагает:

- а) устранение системно-дефектных отношений института образования с обществом и государством;
- б) внедрение в управление новых образовательных и информационных технологий, функционирующих и развивающих личности обучающихся. Ожидаемый эффект является моделью образования в Эфиопии.

6. Оптимизация системы управления образованием характеризуется степенью адекватности ее объекта и субъекта, которая определяет эффективность данной сферы, способность разрешать возникающие здесь противоречия.

7. Практические рекомендации по совершенствованию содержания, организации и методики управленческой деятельности в образовании.

Теоретическая значимость работы состоит в разработке концепции управления как функции социального института образованием, обосновании социальных и организационно-методических подходов к повышению эффективности образовательного процесса в Эфиопии в условиях новой образовательной политики.

Практическая значимость работы состоит в том, что она направлена на повышение качества и оптимизацию управления образовательной сферой Эфиопии. Результаты исследования, теоретические выводы и практические рекомендации позволят руководству образовательного учреждения, преподавательскому составу, начальникам школ, профессиональных заведений и курсов более эффективно использовать социальные факторы в совершенствовании управленческой и учебно-организаторской деятельности, своевременно корректировать содержание учебных программ, подготовку педагогических кадров, внедрять новые технологии в образовательный процесс с учетом мирового опыта.

Апробация исследования

Материалы исследований докладывались:

- на научно-практических конференция МГУС: "Наука сервису". 2000,2001,2003 гг.;
- на учебно-методических сборах студентов и аспирантов стран Африки. МГУС, 2001г.;
- на "Круглом столе": " Психология и педагогика в образовательной и социальной сферах. СТИ МГУС ", 2002г.;
- на конференции "10 лет социальной работы в России: итоги, проблемы, перспективы. Пушкино, 2002".

Структура и объем работы

Структура диссертации отражает цель, логику исследования и последовательность решения поставленных задач. Работа состоит из двух глав, включающих шесть параграфов, заключения и библиографического списка использованной литературы (142 наименования). Общий объем диссертации 192 с. (2 схемы, 1 диаграмма, 8 таблиц, 4 рисунка и 10 приложений).

2. Основное содержание работы -

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, определены объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, сформулированы положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Система образования . как управляемый социальный институт» дан подробный анализ социального института, раскрыты особенности социологического подхода при исследовании управления в сфере образования. Мы выделяем особенности социального института образования в Эфиопии, проводим классификационный анализ социальных институтов в отечественной и зарубежной социологии, дает собственное понимание социального института, под которым понимаем устойчивую форму организации социальной жизни, регулирования общественных отношений, обеспеченную людскими и материальными ресурсами и направленную на определение специфических функций."

Особое внимание мы уделяем исторической необходимости возникновения института образования, доказывает, что в нашу эпоху развитие управления образованием следует исследовать во взаимосвязи с другими явлениями и процессами структуры общества и вводит термин « системное управления образованием ».

Мы считаем, что, несмотря на массу различий, существующих в раскрытии понятия "социальный институт", в рамках социологического подхода можно считать основными признаками социального института:

определенную сферу деятельности и общественных отношений, учрежденных для организации совместной деятельности людей и группы лиц в них, уполномоченных выполнять социальные, организационные и управленческие функции и роли; нормы и принципы отношений между официальными лицами, а также между ними и членами общества, включенными в орбиту действия данного социального института; систему санкций за невыполнение роли, норм и стандартов поведения.

Функционирование социального института образования определяется социальными нормами, социальными ценностями и социальными отношениями. Изменение каждой из этих составляющих социальной жизни ведет к переменам в других ее элементах. В период коренных преобразований определенность методологических установок способна оказать решающее влияние на выбор стратегии трансформации социального института образования.

. В главе рассмотрены некоторые из постулатов общей теории управления, менеджмента, которые, с точки зрения М.М. Поташника и А.М. Моисеева,¹⁴ не зависят от объекта и потому в равной мере относятся (применимы) как к производственному предприятию, медицинскому учреждению и т.п., так и к любому образовательному учреждению, в том числе к школе:

. управление - это деятельность субъектов, обеспечивающая целенаправленность и организованность (интегрированность) работы людей в любом учреждении;

. управление любой социальной организацией может быть направлено на создание, становление, функционирование и развитие этой организации;

. управление (производством, медициной, торговлей, школой и т.д.) осуществляется с помощью четырех управленческих действий: планирования, организации, руководства и контроля;

. управление в любой сфере может быть эффективным, если оно характеризуется такими свойствами, как целенаправленность, системность, прогностичность и др.

В исследовании рассмотрена специфика применения положений общей теории управления к педагогическому учреждению, как своеобразному объекту по сравнению с другими сферами, организациями.

Исследование показывает, что специфические особенности управления школой проистекают из ее предназначения как учреждения, созданного для удовлетворения именно образовательных потребностей людей. Главная особенность управления школой любого типа (вида), отличающего его от управления учреждениями любой другой сферы, состоит в невозможности точного прогнозирования и измерения результатов образования.

¹⁴ Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой. - М., 1997, с. 44.

• По мнению Тейлора, «для повышения эффективности трудовых условий человека необходимо придерживаться определенных правил: четко планировать его деятельность, заботиться о повышении его квалификации, использовать специальные приемы стимулирования его инициативы и активности».¹⁵ Последователь Тейлора, Г. Эмерсон видел функцию управления в претворении в жизнь «Двенадцати принципов производительности»¹⁶.

Мы считаем, что у этих авторов функции управления представлены только постановочно, а не вычленены в четкой и ясной форме. Лишь в трудах последующих исследователей - американского экономиста Г. Черча и известного французского специалиста в области менеджмента А. Файоля функции управления отделены от правил и принципов ведения дела и объединены в особые группы операций.

Согласно Черчу, общая цель управления - выработка продукта, достигаемая путем синтеза пяти органических функций - групп деятельности: проектирования, оборудования (создать необходимые физические условия), распорядительства (измеряет, фиксирует, сопоставляет) и оперирования (исполняет распоряжения), изучения и накопления положительного опыта, координации. Поощрение и экономию усилий Черч включает в распорядительство - как и дачу новых распоряжений и инструкций с учетом успехов и неудач.¹⁷

С точки зрения Файоля, «управлять - значит обеспечить правильный ход шести основных функций» - групп операций:¹⁸ технических, коммерческих, финансовых, операций по охране имущества и лиц счетных операций, администрирования. Нетрудно увидеть, что здесь под функциям подразумевается другая отличительная особенность. Концепция Файоля заключается в том, что все «органические функции», поставлены в один ряд с пятью другими функциями управления. Администрирование, по Файолю, включает в себя предвидение - изучение ожидаемого и составление программы действий. Организация - создание материального и социального организма предприятия. Распорядительство - приведение в действие персонала предприятия. Координация - объединение и связывание действий и усилий. Контроль - наблюдение за выполнением распоряжений и установленных правил. В этом перечне «оперирование» Черча заменено «контролем», что, видимо, вполне оправдано: исполнение распоряжений - слишком широкое понятие, не отражающее специфики управленческой деятельности.

Проведенное автором исследование показало, что по структуре

¹⁵ Тейлор Ф. Научные основы организация промышленных предприятий. - СПб., 1912, с. 306.

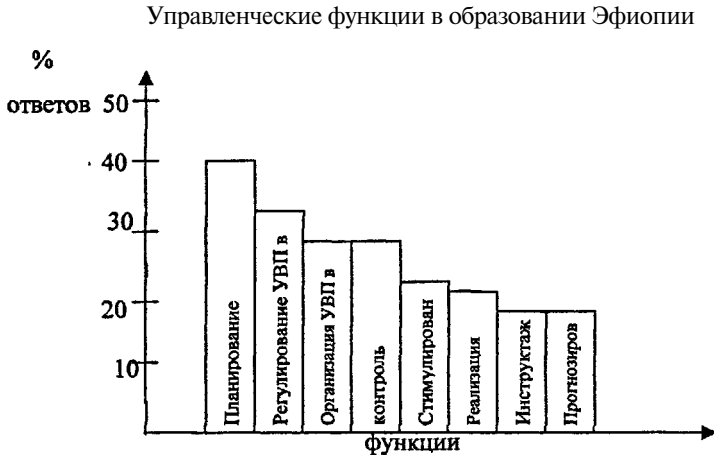
¹⁶ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. " Научная организация труда", ред. А.Н. Шербак. - Киев, 1965, с. 367.

¹⁷ Черч Г. Основы управления производством. "Научная организация труда" // ред. А. Н. Шербак. - Киев, 1965, с. 333.

¹⁸ Файоль А. Учение об управлении. - М., 1924, с. 361.

функции управления в институте образования.Эфиопии в принципе во многом совпадают с моделями американских и российских авторов (см. диаграмму 1).

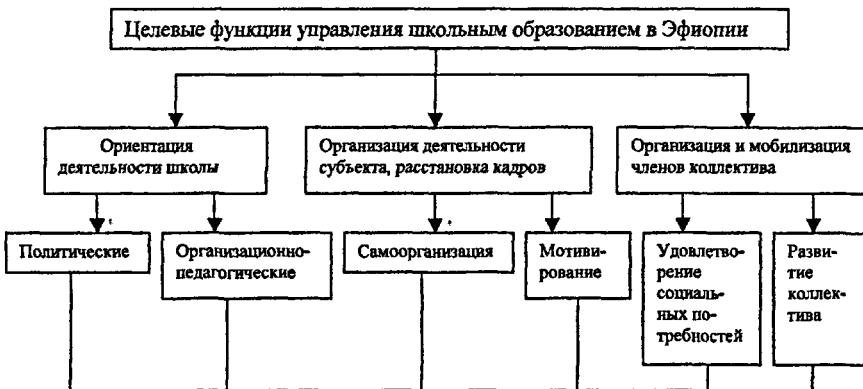
Диаграмма 1.



В процентном отношении эксперты отдают большую значимость таким функциям как « планирование », « регулирование УВП в регионах », « организации УВП в центре ». Особенностью явилось то, что в отличие от западных авторов функция программирования оказалось недостаточно оцененной, что несомненно является потенциальным ресурсом в совершенствовании управления образованием в Эфиопии.

Среди целевых функций управления школьным образованием в Эфиопии эксперты выделяют следующие (см. рис. 1),

Рис. 1.



Как видно из рисунка 1, целевые функции управления школьным образованием - это ориентация деятельности школы в политической и организационно-педагогической сфере; организация, самоорганизация и мотивация, расстановка субъекта управления, удовлетворение материальных потребностей и развитие коллектива. Эти целевые функции постоянно развиваются и пополняются.

Анализ показывает, что возникшее противоречие между объективным содержанием управленческих функций в школе и их теоретическими моделями невозможно устранить лишь чисто количественным увеличением состава функций. Для решения проблемы необходимо осуществить качественный скачок путем построения многоуровневых моделей на основе системно-структурного подхода.

В главе также рассмотрена технологизация управления в сфере образования. Мы ставили целью проанализировать систему управления и выявить пути её оптимизации с применением новых социальных технологий.

Подход к проблеме «технологизации управления в сфере образования», как к процессу, предполагает, прежде всего, определение термина «технология». Под технологией понимается совокупность методов взаимодействия с орудием труда. При этом технологический процесс расчленяется на элементы - операции, характеризующиеся постоянством предметов, средств труда и работников, и охватывает все действия работников по обработке предмета труда одного вида, на одном рабочем месте в определенное рабочее время.¹⁹

Существуют два аспекта понятия «технология» - теоретический и практический. К первому относится научное описание процессов преобразования материалов, ко второму - совокупность навыков и способов, реализующих заданные операции.

Трансформацию системы управления в сфере образования и разработку соответствующих технологий можно рассматривать с разных сторон, но главным остается одно - успешное решение проблемы, оно связано с устранением системно-дефектных отношений сферы образования с обществом и государством. Технологизация управления в сфере образования имеет ряд особенностей. Во-первых, в настоящее время технологизация именно дефектных отношений во многом определяет систему образования. Это объясняется тем, что реальная практика отрабатывает дефектные отношения, которые включают в себя приспособляемость управленческих кадров, отдельных звеньев, сегментов этой системы управления, влияют на принципы и нормы. Во-вторых, технологизация управленческих процедур, определяемых преодолением дефектных отношений в рамках действующей системы, поверхностна. В-третьих, технологизация осуществляется с учетом изменения самой

¹⁹ Социология: словарь-справочник. Т. 2: отдельные отрасли социологического знания. - М., 1990, с. 212.

системы, перевода ее из дефектного в эффективное состояние. Мы исходим из ситуации примата реальности или дефектности с одновременной ориентацией, приоритетного перевода данной системы из дефектного в эффективное состояние, т.е. в свою противоположность.

В истории социологии технологический подход имеет давнюю традицию. Достаточно указать на то, что еще в «Капитале» К. Маркс обращает внимание на необходимость разработки проблем социальной технологии. Он понимал ее «как непосредственный процесс производства жизни человека и его духовных представлений».²⁰

Таким образом, технологический подход - одна из необходимых ступеней познания. Его средствами осуществляется переход анализа функционирования элементов и систем к конструированию процессов, их регуляции. И от того, как они действуют, зависит уровень материального и духовного благосостояния, культуры человека.

Разработка и использование новых технологий управления в образовательной сфере, ориентирующихся преимущественно на инструментальный аспект управленческой деятельности и скоординированное выполнение управленческих операций, расширяют возможности технологического воздействия на образовательные процессы. Эффективное использование технологий и моделей образовательных процессов возможно не только разработчиками, но и пользователями. Социально-технологическая культура управленческих кадров - неперемное условие эффективного использования технологий и моделей в образовательной сфере.

Во второй главе «Социальные условия оптимизации управления образованием (на опыте Эфиопии)» анализируются теоретические основы оптимизации управления в сфере образования, обстоятельно рассматриваются социальные ресурсы совершенствования этого процесса в Эфиопии.

Необходимость модернизации управления сегодня остро ощущается на всех уровнях эфиопской системы образования: федеральном, региональном и местном (уровне образовательных учреждений). Мы выделяем пять факторов, которые обуславливают эту необходимость.

1.«Слом» старой централизованной системы управления образованием, вызванный принятием закона «Об образовании» в 1994г.

2. Нестабильность и слабая предсказуемость среды, в которой осуществляют свою деятельность образовательные учреждения и системы.

3. Нарастающее движение за развитие образования и несформированность механизма управления инновационными процессами, а также отсутствие опыта управления этими процессами у большинства организаторов образования.

²⁰ Ричмонд К. Концепция педагогической технологии: диалог с собой. - Л., 1970, с. 224.

4. Возникновение конкуренции между образовательными учреждениями.

5. Формирование рыночных отношений и необходимость активных действия на рынках труда, финансов, товаров и услуг для поддержания стабильного функционирования системы образования и ее развития.

Все это ставит перед управлением задачи, которые оно раньше не решало, и которые без модернизации действующих механизмов управления эффективно решаться не могут. Такая модернизация потребует смены принципов, на которых ранее строилось управление.

В новой ситуации начался естественный процесс самоопределения субъектов внутриорганизационного управления. На внутриорганизационном уровне управления отмечается появление следующих функций:

- . анализа и прогноза изменений социума, образовательных потребностей, социального заказа на образование;
- . формулирования системы ценностей школы;
- . формирования миссии образовательного учреждения;
- . разработки и реализации образовательных программ, учебного плана;
- . разработки образовательной среды организационной культуры учреждения;
- . организации исследовательской, опытно-экспериментальной работы;
- . организации разработки и освоения новшеств и т.д.

Проведенный анализ ряда программ развития образовательных учреждений позволяет констатировать существенные затруднения практиков внутришкольного управления- в таких важнейших для развития школы областях деятельности, как проведение проблемного анализа ситуации в школе, выстраивания рациональных и реалистических стратегий перехода образовательной организации в желаемое состояние, формирования комплекса целей школы.

В области руководства педагогическими коллективами новыми явлениями стали попытки использования элементов материального стимулирования инновационной деятельности педагогов на практике некоторых теорий мотивации, разработанных в социологии управления и психологии.

В целом можно констатировать рост разнообразия систем внутриорганизационного управления, что связано как с ростом относительного многообразия и сложности самих образовательных учреждений, их потребностей в управлении, так и стремления к индивидуализации, созданию оригинальных систем управления.

Действующие сегодня на всех уровнях системы образования структуры управления построены по линейно-функциональному принципу, т.е. по своему типу являются жесткими и могут хорошо работать только в стабильных условиях. Они не отвечают современным

требованиям и организационным механизмам управления. Они более или менее отлажены применительно к управлению процессами функционирования, однако в этой части обладают рядом недостатков, три из которых выделим как наиболее существенные.

Первый - это низкая целенаправленность управления. Социальный заказ к образованию не определен, поэтому цели образования оказываются расплывчатыми, и у педагогических работников образовательных учреждений нет ясных ориентиров.

Второй недостаток в том, что не принимать решение нельзя, т.е. реализуется реактивный тип управления. Запоздывание в принятии решений сегодня наиболее заметно при управлении обеспечивающими процессами, прежде всего, программно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения.

Третий недостаток - низкая эффективность контроля исполнения решений. Контроль осуществляется по традиционной схеме, и в его сферу попадают в основном лишь наиболее важные решения. Сегодня органы федерального и регионального управления плохо отслеживают, какая часть принимаемых ими решений остается невыполненной в полном объеме.

Недостаточная системность управления проявляется в разрывах горизонтальных связей между подразделениями органов управления и, как следствие, несогласованности их действий. Планируемые изменения в образовательных системах и учреждениях плохо координируются друг с другом и не образуют единого целого. Наш анализ федеральной программы развития образования многих региональных и школьных программ показывает, что в подавляющем большинстве случаев они представляют собой традиционные планы мероприятий, слабо связанные между собой и не имеющие четко поставленных целей.

Нескоординированность действий различных подразделений органов управления при решении задач управления развитием во многом обусловлена негибкостью существующих организационных структур. Как отмечалось выше, в этих структурах достаточно хорошо отлажены связи для решения стандартных, регулярно повторяющихся задач. Однако относительная жесткость этих структур и связанные с ней "межфункциональные барьеры" негативно сказываются при решении нестандартных задач, требующих согласованных действий нескольких подразделений.

Исследование показало, что при подготовке специалистов основное внимание следует уделить проблемам общего управления, координации, контролю и развитию образовательной деятельности на местах в контексте национальной политики в области образования.

Возрастающее внимание государственных органов и общественных организаций к вопросам подготовки национальных кадров, дальнейшей демократизации образования, разностороннему развитию и воспитанию

подростающего поколения в духе высокой гражданственности и патриотизма проявляется, в частности, в последовательном стремлении к совершенствованию содержания образования.

Таким образом, развитие образования в Эфиопии, безусловно, будет зависеть от ряда критериев, ставших универсальными. Однако образование сможет преуспеть только в том случае, если сумеет мобилизовать и поднять глубинный потенциал для своего развития. Система управления образованием должна сыграть решающую роль в мобилизации этого глубинного потенциала. Для обеспечения этого политика в области образования должна быть в значительно большей степени политикой участия, т.е. политикой, проводимой не только правительством, но и с участием самих граждан.

Участие общества в развитии системы образования означает, что для нее могут быть найдены новые средства, и они расширят ее и укрепят через партнерство государства и общества в области разработки программ контроля, поддержки и оценки достигнутых результатов, соответствующего роста обеспечения в результате более широкого взаимодействия между формальными и неформальными образованиями, скоординированности их действий, укрепления потенциала всех участников системы управления, концептуальной, методологической и инструментальной поддержкой различными фондами и центрами.

В главе рассматривается влияние социально-экономических и политических факторов на подготовку кадров и организацию управления образованием в Эфиопии.

Исследование показало, что к числу основополагающих факторов и явлений, оказывающих влияние на процессы стабилизации социально-экономического состояния сегодняшнего эфиопского социума можно отнести процесс становления системы образования.

По мере развития социально-экономических отношений изменяется роль управления, а вместе с этим и потребность в его совершенствовании. Отношения управления отличаются большой динамичностью, нередко порождают острые ситуации и коллизии, которые могут быть успешно разрешены только квалифицированными профессионалами. Возрастание роли субъективного фактора в управлении образованием требует признания этой деятельности профессией самообразования. Поэтому становление руководителя осуществляется в ходе его практической деятельности без специальной базовой подготовки по управлению.

В Эфиопии детерминированная социально-политическим, экономическим и культурным развитием общества профессиональная подготовка руководителей стала актуальной задачей. Это было обусловлено потребностью общества в профессиональных кадрах управления образованием и отсутствием системы их базовой управленческой подготовки, новым правовым статусом учреждений

образования и не соответствующими ему традиционными формами и методами работы кадров управления.

Существующая ныне разветвленная система краткосрочного повышения квалификации руководящих кадров вынуждена опираться не на базовую научную управленческую подготовку слушателей, а, в основном, на их практический, стихийно сформировавшийся опыт.

Дополнительным подтверждением тому служат приведенные в табл. 1. коэффициенты ранговой корреляции между показателями эффективности управления учебным-процессом в Эфиопии, с одной стороны, и уровнем квалификации управленческих кадров образования - с другой.

Табл. 1

**Корреляция показателей эффективности управления учебным процессом
с уровнем квалификации обучаемых**

Показатели эффективности управления учебным - процессом	Коэффициент корреляции		Формальная подготовка
	Базовая подготовка	Курсовая подготовка	
Положительный результат учебы	0,621	0,347	0,226
Второгодничество	0,539	0,544	0,673
Удовлетворенность обучением	0,341	0,517	0,383
Состояние дисциплины на занятиях	0,554	0,216	0,212
	$R_s = 0,538$ $n = 24$ $p \leq 0,05$	$R_s = 0,538$ $n = 24$ $p \leq 0,5$	$R_s = 0,538$ $n = 24$ $p \leq 0,5$

Данные, представленные в таблице, показывают, что в группе, где педагог был с базовым образованием из 4-х - три коэффициента корреляции достигли статистической значимости, в то время как в группе, где вел занятия педагог с курсовой подготовкой, статистически значимым оказались лишь два показателя. В группе, где занятия вел преподаватель с формальной подготовкой, статистически значимым оказался лишь один коэффициент.

Следует отметить, что независимо от подготовки преподавателя статистически значимым оказался коэффициент корреляции связанный с второгодничеством. Это, на наш взгляд, не проблема образования, а проблема социального устройства семей Эфиопии, и ее необходимо решать в первую очередь. Исследование показывает, что если хотя бы половина преподавательского состава Эфиопии будет с базовым образованием, эффективность процесса обучения может повыситься на порядок.

Не расходятся в целом с приведенными цифрами и данные анкетирования 60 эфиопских студентов и аспирантов, обучающихся в московских вузах.

В диссертационном исследовании был проведен анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности руководящих педагогических кадров.

Было распространено 60 анкет среди эфиопских студентов, аспирантов, обучающихся в московских университетах, и лиц, работающих в разных организациях в качестве экспертов. Результаты опроса представлены в табл.2.

Табл. 2.

Какие факторы влияют на эффективность деятельности руководящих педкадров в Эфиопии?

Вариант ответа	доля ответивших (%)
Отсутствие опыта	6,7
Несоответствие квалификации современным требованиям	11,6
Неудовлетворенность оплатой труда	15
Чрезмерная нагрузка	10
Все, что сказано выше	56

Как видно, доля лиц, считающих, что на эффективность деятельности педкадров влияет отсутствие опыта, составляет немногим более 6%. Около 12% респондентов считают, что это - несоответствие квалификации современным требованиям. Неудовлетворенность оплатой труда выделяют 15% опрошенных, а 10% считают, что это чрезмерная нагрузка. Более половины (56%) опрошенных считают, что все перечисленные варианты ответов влияют на эффективность деятельности педагогических кадров. Это означает, что улучшением отдельных социальных компонентов сферы образования повысить эффективность деятельности педагогических кадров нельзя. Необходим комплексный подход к совершенствованию образовательной деятельности.

Результаты анализа факторов, влияющих на подготовку управленческих кадров в Эфиопии, представлены в таблице 3.

Табл.3

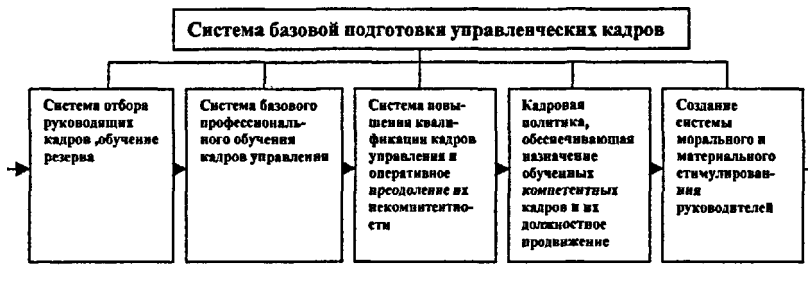
От чего зависит, на ваш взгляд, эффективность подготовки управленческих кадров в Эфиопии?

Вариант ответа	доля ответивших (%)
Финансового обеспечения	11,6
Совершенствования системы курса подготовки	10
Совершенствования системы организации	6,7
Использования мирового опыта	8,4
Повышения правового статуса	3,3
Все, что сказано выше	55

Как видно из таблицы, только чуть больше 3 % опрошенных выбрали в качестве фактора повышения эффективности подготовки управленческих кадров - повышение правового статуса, все остальные предпочитают различные аспекты других социальных факторов. При этом больше половины опрошенных (55 %) прямо указывают на важность всех перечисленных факторов.

Полученный результат исследования доказывает, что эффективность подготовки управленческих кадров зависит от многих объективных факторов, учет которых при решении проблемы должно быть системным. Это создает совершенно новую основу для организации более эффективной, чем раньше, системы подготовки и повышения квалификации руководителей в сфере образования. Регионализация становится реальной тенденцией общественного развития. Регион выступает в качестве целостной, относительно самостоятельной в административно-правовом отношении социально-экономической единицей, в которой может быть решен весь комплекс организационных, экономических, педагогических и кадровых проблем, в том числе и для системы образования. Функционирующий в регионе образовательный комплекс включает учебные заведения, учреждения и органы управления, систему учебных заведений подготовки и повышения квалификации педагогических руководящих кадров. Он является органической частью региона, активно взаимодействует с властными структурами, обеспечивая достижение своих отраслевых целей, удовлетворяя образовательные потребности населения и потребности региона в квалифицированных кадрах. Подготовка руководящих кадров - это их производство, распределение, использование. Несмотря на определенную условность, такое понимание поможет более системно представить сложный процесс формирования кадров управления и создать целостную картину базовой управленческой подготовки руководящих кадров (см. схему 1).

Схема 1.



Формирование приемлемых организационных, учебных, управленческих структур, создание и внедрение в практику новых правовых актов, соответствующих законодательству ФДРЭ, на наш взгляд,

должно привести к созданию современной единой региональной системы подготовки профессиональных кадров управления образованием. Новая структура ориентирована на подготовку кадров для образовательной сферы по новым технологиям. Образование должно перестраиваться с опережением происходящих в обществе перемен.

Главной задачей системного управления является обеспечение руководителей организаций научной базой для разрешения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого.

Системность управления заключается в том, чтобы ни одна сторона процесса управления не была пропущена ни на одном уровне, чтобы оно осуществлялось поэтапно, последовательно и полностью. Системность выступает критерием ценности управления.

Таким образом, задача науки, органов управления образованием заключается в том, чтобы, опираясь на объективные функции государства, определить возможности его позитивного взаимодействия с образованием.

В исследовании дан анализ результатов организации образования в Эфиопии с использованием новой образовательной политики.

Сегодняшняя Эфиопия претерпевает переходный период своего развития, главная суть которого состоит в эволюционном движении от тоталитарно-административного, военного к демократически-рыночному состоянию. В ходе этого процесса меняется и система народного образования на всех уровнях. Меняются ее цель, характер, структура, содержание. Но концепция нового образования только складывается. Некоторые ее элементы уже достаточно ясны, но немало и такого, что находится в поисковом состоянии. Причем налицо двойственное отношение федеральных властей к развитию системы народного образования. С одной стороны, провозглашаются высокие и масштабные цели, пристальное внимание к проблемам образования, что зафиксировано в различных официальных документах, с другой стороны, реализация провозглашаемых программ реформирования системы образования со стороны центральных органов осуществляется вяло, непоследовательно, без должного финансирования.

Мы, анализируя реформирование системы образования Эфиопии, выделяем основные принципы реализации государственной политики в области образования:

- . гуманистический и светский характер образования;
- . единство федерального культурного и образовательного пространства при одновременном развитии национальных культур;
- . общедоступность образования при наличии свободы и плюрализма его приобретения;
- . демократический, государственно-общественный характер управления системой образования.

Существенными моментами в тексте раздела являются анализ государственных гарантий по обеспечению образовательных прав граждан Эфиопии, в том числе права на получение основного общего образования на родном языке или на выбор языка обучения в рамках имеющихся возможностей, а также установления государственных образовательных стандартов, включающих федеральный и региональный компоненты.

Следует признать, что на основе данного закона в системе образования произошли уже значительные изменения, сделавшие школу более демократичной, разнообразной, деполитизированной. Наряду с федеральной программой развития образования практически во всех регионах страны приняты аналогичные региональные программы. Анализ мировых тенденций и практики развития образования, история взаимоотношений школы с государством позволили автору выделить важнейшие аспекты современной эфиопской концепции образования. При этом учитывались как перспективы, так и нынешние возможности Эфиопии в области народного образования. Педагогические, организационные, теоретические моменты затрагиваются только по мере необходимости более полного исследования концепции. Прежде всего, мы акцентируем внимание на сохранение и развитие единого образовательного пространства Эфиопии, единстве важнейших элементов образовательной системы на территории всех регионов государства. К ним следует отнести цели и структуру образования, его экономический фундамент, преемственность различных форм и уровней обучения, управления системой образования, основное содержание и технологию обучения, систему подготовки и переподготовки преподавательских кадров. Все это нелегко обеспечить в условиях ослабленных финансовых возможностей центра и при значительном тяготении к специфике, к реализации национальных и территориальных особенностей культурно-образовательного развития, имеющих место в отдельных регионах страны. Но сохранение единого образовательного пространства, с учетом всех региональных особенностей, необходимо для сохранения современного уровня образовательного процесса в период сложного формирования эфиопского общества.

Внесение региональной специфики в школьное образование является частью региональной политики, и это естественно и целесообразно, но лишь до определенных пределов. Региональные особенности могут реализовываться только в рамках общеэфиопского образовательного пространства. Преобладание регионального над федеральным в вопросах школьной политики чревато не только разрушением этого пространства, но и единого государства вообще.

Основой единого образовательного пространства является федеральная составляющая государственных образовательных стандартов, обеспеченных централизованным бюджетным финансированием. Единство

государственных стандартов является научно-технической основой конвертируемости дипломов о высшем и среднем профессиональном образовании, аттестатов о среднем общем образовании на всей территории Эфиопии.

Мы считаем, что единое образовательное пространство должно базироваться на трех ключевых факторах: едином образовательном стандарте, единстве требований к его исполнению в виде системы аттестаций, страхования уровня общеэфиопского диплома и централизованном бюджетном финансировании, некоей нормативной базе.

Существенным моментом концепции образования должно быть понимание того, что реформирование школы в Эфиопии осуществляется в определенных рамках переходного общества. Это общество еще политически неустойчиво, социально-экономически несостоятельно. В нем не могут быть достигнуты стратегические цели реформы школы, но должны быть четко понимаемы перспективы и текущие возможности.

Система целей управления образованием включает в себя комплекс стратегических и тактических целей. Причем, одним из ее несомненных достоинств можно считать тот факт, что на каждом иерархическом уровне управления (учебные заведения – район, область) эта система имеет и общие, и специфические черты.

Общими для всех уровней являются стратегические цели, приоритет которых безусловен, и которые на каждом иерархическом уровне управления имеют различное по содержанию, формам и методам воплощение. Причем, это воплощение отличается своеобразием в зависимости от конкретных условий, опыта и традиций.

В исследовании автором выделены следующие стратегические цели:

- . социальная защита и развитие системы образования в регионе на основе государственного заказа, учета интересов и запросов региона;
- . сохранение и развитие материально-технической базы;
- . улучшение финансово-хозяйственного обеспечения учреждений образования в регионах;
- . воспитание и подготовка руководящих, педагогических кадров, административно-финансового и обслуживающего персонала для нормального финансирования образовательно-воспитательного комплекса;
- . обеспечение эффективной образовательной-воспитательной деятельности органов образования учреждений просвещения;
- . расширение сферы совместной деятельности органов образования с семьей, общественностью, средствами массовой информации и др. по воспитанию учащихся;
- . утверждение демократических начал в управлении образованием, развитие местного самоуправления и самофинансирования;
- . развитие культуры управленческого труда работников просвещения, его организационного, информационного, профессионального, финансового, материально-технического обеспечения.

Каждая из названных целей образует соответствующий ей блок тактических целей управления (подцелей), являющихся основой для составления целостной программы их реализации и выступающих точками контроля за их достижением. Все семь программ - это комплексная программа развития образования.

Конкретизированная в сроках с указанием ответственных за выполнение тех или иных мероприятий, программа легко воплощается в коллективные или индивидуальные планы субъектов управления.

Таким образом, особое внимание в деятельности федеральных и региональных управленческих структур должно быть уделено повышению уровня управления образованием путем создания эффективной системы подготовки высококвалифицированного кадрового потенциала. Наибольшие затруднения в деятельности федеральных и региональных органов управления вызывают рассогласования в принятии управленческих решений, несовершенство взаимодействия различных управленческих структур как по горизонтали, так и по вертикали. Задачи, которые выдвигает та или иная система, всегда являются итогом некоторого соотношения потребностей и возможностей их удовлетворения, поэтому деятельность и федеральных и региональных управленческих структур обязана быть прогностичной, опережающей, ориентирующей участников образовательного процесса на будущее, порой прогнозируемые ценности.

В заключении диссертации приводятся итоги исследования, делаются основные выводы и практические рекомендации по совершенствованию управления образованием в Эфиопии.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Кибру Ч. К. Система образования как управляемый социальный институт. М.: Копи-Сентр, 2004 - 3 п.л.

2. Кибру Ч. К. Национальное образование в современной Эфиопии // 10 - ление социальной работы в России: итоги, проблемы и перспективы: Материалы научно-практической конференции. МГУС, 19-20 сентября 2001г. - Ч.3. Пушкино, 2002 - 0,3 п. л.

3. Кибру Ч.К. Основные причины и виды конфликтов в эфиопских педагогических коллективах // Психология и педагогика в образовательной и социальной сферах: Материалы круглого стола от 27 ноября 2002. М.: СТИ МГУС, 2002 - 0,2 п.л.

4. Кибру Ч.К. Проблема качества и предоставления образовательных услуг в современной Эфиопии. // PLUS - СЕРВИС - Периодический научно-популярный журнал МГУ сервиса, 2003 - 0,3 п.л.

Отпечатано с готового оригинала

Лицензия ПД № 00326 от 14.02.2000 г.

Подписано к печати 19.02.04.

Формат 60×88/16

Бумага 80 г/м² "Снегурочка"

Ризография

Объем 7 п.л.

Тираж 100 экз.

Заказ № 90

Издательство Московского государственного университета леса.
141005. Мытищи-5, Московская обл., 1-я Институтская, 1, МГУЛ.
Телефоны: (095) 588-57-62, 588-53-48, 588-54-15. Факс: 588-51-09.
E-mail: izdat@mgul.ac.ru

№ - 36 32