

В номере

Инспектирование учителей

Каким образом инспектирование учителей может помочь совершенствованию их навыков и знаний и повышению их мотивации.

5

Учителя в Индии

Обзор руководства учителями, их материального и социального положения в Мадхья-Прадеш (Индия), проводимый с целью улучшения их поддержки и использования их возможностей.

7

Информационные системы

Эффективное использование информационных систем для улучшения руководства учителями.

10

Виртуальный институт

Деятельность института осенью 2001 года.

11



Руководство учителями – сущность проблемы

В течение последних лет, профессиональный статус и социальное положение учителей снизились во всем мире, в то время как требования родителей, работодателей и других к учителям – существенно возросли. Только новая политика и эффективное управление людскими ресурсами в сфере образования могут помочь разрешить сложившуюся ситуацию.



До конца 1980-х, руководство учителями редко являлось темой общественных дебатов, исследований или новаторских проектов в сфере образования. Учителя прежде всего рассматривались и исследовались как 'педагоги', чьи педагогические методы и работа в классе оказывали существенное воздействие на обучение школьника/учащегося и в конечном счете учитель также рассматривался как 'активный элемент' в процессе образовательных реформ.

С тех пор, существенно более жесткие ограничения, наложенные на ресурсы, которыми располагает государственный сектор, породили существенный рост интереса к рациональному использованию государственных ресурсов, в том числе и труда учителей. Большинство стран, особенно это касается развивающихся стран, тратит действительно большую часть бюджета образования на учителей, возможности которых – особенно в сельских и удаленных областях – не всегда в полной мере и эффективно используются.

Требование лучшего управления учителями становится все более и более актуальным не только для обеспечения опти-

мального использования имеющихся людских ресурсов, но также и в связи с возрастающим беспокойством по поводу качества образования вообще. Действительно во многих странах, процесс преподавания-обучения и в конечном счете достижения учащихся не отвечают установленным стандартам, так как учителя не соответствуют требуемому уровню профессиональной компетентности. В развивающихся странах, эта проблема в значительной степени связана с отсутствием адекватной поддержки преподавателя (информационной поддержки, повышения квалификации и т. д.) а также неудовлетворенностью учителей теми методами, которые используются при управлении ими – то есть должностные назначения, стимулирование, перемещение из одной школы – в другую, оплата труда, и т. д.

Политические приоритеты

В последнее десятилетие эффективное управление учителями стало приоритетной задачей для правительства и организаций, занимающихся вопросами образования. Были предложены новые подходы и инициативы, для решения некоторых проблем, которые

Руководство учителями как инструмент управления обучением

НАИБОЛЕЕ важной из всех педагогических задач должно быть внушение ученикам и молодежи ощущения уверенности в своих возможностях, с тем, что бы это побуждало бы их двигаться дальше.

Хорошие учителя могут сами почувствовать, имеется ли интерес у учеников, чувствуют ли они уверенность в своих силах, и имеется ли у них энтузиазм к учебе. Учителя являются лидерами школьного общества и они существенно влияют не только на работу в классе, но и на повседневную жизнь учеников. Наиболее важными средствами обучения для учителей являются они сами.

Следовательно наиболее важные учебные средства для школ — учителя: как они набраны и как они обучены, какое у них настроение и какие мотивации.

В учении как в медицине верно высказывание Гиппократ: в первую очередь не навреди! Во-вторых: что-то лучше чем ничего — некоторый уровень квалификации, некоторый опыт, некоторая мотивация.

Но качественное образование требует большего. Это — вопрос руководства учителем. Имеются ли общие рекомендации которые необходимо учитывать? Ответ — 'да', и вот некоторые из них:

➤ Требования учителя по его предмету жизнеспособны в случае, когда опыт учащихся превращается в понимание ими сути изучаемой проблемы. Учитель должен хорошо знать предмет для того, чтобы учить уверенно и убедительно, а также с учетом индивидуальных особенностей и возможностей студентов. Хорошее обучение требует хорошей подготовки

➤ Обучение происходит на фоне некоторого сюжета, развертываемого преподавателем, таким образом урок должен быть соответствующим образом подготовлен и проведен. Обучение определяется задачами, поставленными учителем и тем контекстом, в который эти задачи помещены.

➤ Знание постоянно расширяется. Следовательно, сами учителя должны иметь возможность для самообразования. Одних необходимо развивать, другие должны развиваться сами.

➤ Чтобы учить, учителя должны быть там, где учащиеся. Если они недоста-

точно вознаграждены, их внимание отвлечено, и они в большей степени отсутствуют. Как и учащиеся, учителя должны работать в школе и проводить свое время за занятиями. Они должны делать это не только для детей из состоятельных семей, проживающих в центральных районах, но и для детей из отдаленных и сельских районов.

➤ Награда для учителей — не только достойная оплата труда, но также и уважение в обществе. Однако, уважение — это не что-то, чего вы добиваетесь, а это нечто, что вы зарабатываете. Это — дополнительный аргумент в пользу хорошего обучения учителя, так, чтобы ученики чувствовали уверенность в мастерстве их учителя и родители были бы уверены в том, что учитель дает необходимые знания.

➤ Хорошее административное управление обеспечивает хорошее обучение. Административное управление осуществляется с учетом информации о том, что происходит. Это подразумевает информацию о проблемах имеющихся в подчиненных школах, проблемах учителей.

Это некоторые из задач управления учителями. Необходимо иметь достаточное число хорошо обученных, опытных, целеустремленных учителей, с тем чтобы обеспечить обучение для всех учащихся и молодежи.

Это сложная задача. В течение следующей половины столетия число детей в мире, которых необходимо обучить увеличиться ровно на половину. Они будут требовать не только базового образования, но более длительного среднего образования. Простой пример: при растущей численности населения на земном шаре и с экономическим развитием стран, потребность в учителях удвоится, а во многих странах и более. Затраты будут также огромны. Но потери от невозможности обеспечения необходимых фондов будут значительно больше.

Задача сложная. Но это — задача планировщиков образования и администраторов. Они должны говорить: дайте нам инструментальные средства, и мы будем делать работу.

GUDMUND HERNES
ДИРЕКТОР МИПО

В этом номере:

| | |
|---|----|
| <i>Руководство учителями – сущность проблемы</i> | 1 |
| <i>Руководство учителями как инструмент управления обучением</i> | 2 |
| <i>Руководство учителем и его профессиональный рост – неразрывный союз</i> | 5 |
| <i>Обзор руководства, оплаты труда и положения учителей в обществе в Мадхья-Прадеш</i> | 7 |
| <i>Использование информационных систем, для улучшения руководства учителем</i> | 9 |
| НОВЫЕ КНИГИ <i>Юридические аспекты планирования и управления в образовании</i> Claud Durand-Prinborgne | 10 |
| <i>Виртуальный Институт</i> | 11 |
| <i>Деятельность МИПО</i> | 12 |



Новости МИПО издаются ежеквартально по-английски, по-французски, по-испански, по-португальски и по-русски.

Всю корреспонденцию следует направлять по адресу: Редактор, Новости МИПО, Международный Институт Планирования Образования, 7-9, rue Eugène-Delacroix, 75116 Париж.

Телефон: + 33.1.45.03.77.00 Факс: + 33.1.40.72.83.66

Электронная почта: newsletter@iiep.unesco.org

WWW:

http: /www.unesco.org/iiep



Руководство учителями – концепция и текущие проблемы

УПРАВЛЕНИЕ людскими ресурсами в широком смысле определено как “размещение нужного человека в нужном месте в нужный момент времени”. Коротко говоря это стремление согласовать должности и тех людей, которые эти должности занимают как в количественном, так и в качественном аспекте. Осуществление этого подхода к руководству трудовым коллективом в секторе образования имеет ряд особенностей:

- прежде всего, действия руководства кадрами и их результаты должны быть удовлетворительны с точки зрения и системы образования и трудового коллектива;
- следует избегать перенасыщенности трудовых коллективов в школе;
- учителя и другие сотрудники должны иметь определенный уровень и тип знаний и навыков, которые требуются, для того чтобы они могли бы выполнять свою работу настолько хорошо, насколько это возможно, в то же самое время, они должны иметь возможность, и поддержку для совершенствования своих навыков и совершенствования своей работы и профессиональной карьеры.

Чтобы достичь этих целей необходим взвешенный и разумный подход администрации. К сожалению, дело обстоит не так. Несмотря на некоторые перспективные методы и инициативы, принятые в последние годы, особенно в сфере рационального использования людских ресурсов в секторе образования, некоторое количество сложных проблем по управлению учителями остаются нерешенными. Следующие проблемы несомненно заслуживают внимания:

- *Улучшение привлекательности профессии преподавателя* за счет соответствующих возможностей продвижения по служебной лестнице и рекламы преимуществ профессии педагога. И в развитых и в развивающихся странах учителя страдают из-за падения престижности их профессии, снижения их статуса в обществе, особенно это заметно при проведении обзоров по трудовому стажу, структуре зарплаты и популярности. Изменение такого положения вещей должно стать приоритетной задачей для управленцев и административных работников.
- *Снижение расходов на подготовку учителя?* До какой степени и как это должно быть сделано - все еще является приоритетной проблемой в странах с серъ-

езной нехваткой учителей и в то же самое время испытывающих нехватку средств в бюджете образования.

- *Преодоление нехватки или высокой текучести кадров среди учителей* в отдаленных и сельских или неимущих городских районах. Хотя был принят ряд стимулирующих и регулирующих мер в различных областях, с тем чтобы сгладить социальные и географические различия для обеспечения снижения текучести кадров, трудно найти кардинальные решения для этой проблемы, особенно там, где различия между городом и селом – существенны.

- *Оптимизация использования и профессиональной поддержки учителей* как с количественной, так и с качественной точек зрения. Во многих странах, особенно в развивающихся, прогулы учителей – частое явление. Учителя – также часто “не используются в полной мере” с качественной точки зрения: и совершенствование их мастерства и повышение эффективности работы могли бы быть существенно расширены, если бы обеспечивалась адекватная профессиональная поддержка. Недостаточный уровень поддержки и/или несоответствие требованиям со стороны административного персонала и служб в значительной степени способствуют этому критическому положению.

- *Необходимо максимально приблизить административных работников к объекту управления:* в системе управления учителями, как и во многих других системах административного управления все в большей степени реализуются процессы децентрализации, поэтому необходимо тщательно проанализировать как такие процессы могут повлиять на возможность принятия неверного решения.

- Повышение прозрачности и профессионализма в управлении преподавательским составом: источником неудовлетворенности учителя положением является отсутствие информации, прозрачности, объективности и профессионализма в действиях администрации; это иногда в дальнейшем усугубляется неадекватным и неэффективным порядком рассмотрения жалоб или слабостью людей, призванных защищать профессиональные интересы учителей. Эти недостатки требуют серьезного анализа и приведения в порядок существующего законодательства, а также методов и средств, используемых в управлении преподавателями.

Руководство учителями –сущность ...

➤➤➤ продолжение со стр. 1

считались наиболее критическими. Особый интерес во многих странах, вызывают методы, позволяющие *резко сократить расходы на социальные нужды и на заработную плату учителям.*

Как показывает опыт Сенегала и Мадхья-Прадеш (Индия), такие методы действительно позволили улучшить положение учителя без дополнительного увеличения расходов

бюджета на образование, и очевидно также без ухудшения качества образования. Следует однако учесть, что в обоих упомянутых здесь случаях, (см. статью о Мадхья-Прадеш в Индии стр. 7-8) можно было привлечь и использовать новых учителей на основе договора (не контракта) и при чрезвычайно низкой зарплате, вследствие большого числа безработных среди выпускников средней и высшей школы при отсутствии альтернативных

вакансий. В любом случае, варианты различных решений на ближайшую и отдаленную перспективу остаются и могут быть использованы.

Из-за очевидной связи с современностью и педагогической практикой учителей – и в конечном счете с достижениями учащихся, поиск лучших методов управления и поддержки также привлек широкое внимание в последнее десятилетие. (см. статью “Руководство учителем и его профессиональный рост – нераз-

рывный союз”, стр. 7-8). В частности локальные — или построенные на базе школы системы управления персоналом рассматривались и исследовались как возможный вариант удачного управления и поддержки учителей.

Управление учителями как элементом людских ресурсов

Между методами макроуровня, касающихся положения, зарплаты и карьеры учителей, и организации на местах педагогической поддержки и управления, находится важная область распределения и ежедневного руководства педагогическим коллективом, на которой и сфокусирован проект МИПО “Управление учителями”.

Приблизительно 12 монографий были подготовлены в Африке, Азии, Латинской Америке и арабских странах, а также обзоры по некоторым современным критическим проблемам и направлениям; проблема управления учителями также, ранее была в центре внимания нескольких учебных курсов и семинаров МИПО.

Как показано в промежуточных результатах проекта, управление людскими ресурсами в смысле, присущем этому термину (блок на стр. 3) — это управление, направленное на достижение оптимального соответствия между сотрудниками и набором должностей — на самом деле редко применяется к управлению учителями.

Последнее фактически часто сводится к тому, чтобы укомплектовать кадровый состав довольно непрофессиональным способом: учителя приняты, доставлены и им назначена заработная плата без всякого предварительного тщательного контроля и планирования и в редких случаях это сопровождается последовательными продуманными действиями (производственное обучение; транспортные льготы, и т. д.). Создание нового отдела исследования людских ресурсов при министерстве образования показывает, что чиновники осознают наличие такой проблемы и стремятся ее решить. Однако практику управления персоналом, к сожалению, бывает значительно сложнее изменить чем составить новые директивные документы.

Так, даже выполнение стандартных заданий администрации — таких как изменение отчетов учителей, выплата заработной платы и льгот — остается неудовлетворительной, особенно в ряде развивающихся стран, из-за задержек, отсутствия транспортных возможностей, политической ситуации, и т. д. Это способствует не только неоптимальному распределению сотрудников и их использованию, это также ведет к значительной текучке кадров и отсутствию согласия среди учителей.

Однако, исследования, проводимые МИПО также указывают на то, что некоторые меры или инициативы помогли улучшить положение в трех важных направлениях — соответствие сотрудников и должностей, эффективность руководства сотрудниками и, наконец, удовлетворение учителя своей работой.

Обещание прогресса

➤ *Соответствие штата сотрудников и списка должностей.* Достижение лучшего соответствия между преподавательским составом и должностями стало существенной проблемой для административных работников. Так, например, в Марокко недавно была сделана успешная попытка в изменении положения и методов набора учителей: впредь, новые учителя набираются на местном — региональном уровне и выпускники учебных заведений, претендующие на должность учителя могут быть приняты только в те регионы, где имеются вакансии.

В случае Мадхья-Прадеш/Индия географическая неравенство и в условиях для учителей, и в текучести кадров приводит в существенной степени к проблемам ограниченных возможностей для пополнения штата и сложности перехода на региональный уровень (см. статью на стр. 7); даже сравнительно централизованные страны, такие как Бенин смогли уменьшить текучесть кадров за счет смены места работы (из менее привилегированного района — в более фешенебельный) предоставив такую возможность лишь в случаях, когда два учителя договорились об 'обмене' своими должностными позициями (так называемая “перестановка”).

➤ *Улучшение эффективности управления персоналом.* Соответствующая

организация и методы руководства могут помочь избежать — или по крайней мере уменьшить задержки, дублирование работы, ошибки и другие проблемы, характерные для руководства учителями во многих случаях. В последнее десятилетие почти везде были сделаны определенные усилия для разработки компьютерных информационных систем для административных работников в сфере образования, с тем, чтобы увеличить надежность и быстроту выработки управленческого решения (см статью на стр. 9-10). Некоторые страны (типа Ботсваны, Южной Африки, Уганды, и т. д.) объединили базы данных, использованные для целей руководства учителями, которые были прежде рассеяны среди различных министерств (министерство просвещения, министерство финансов, министерство по труду и социальным вопросам, и т. д.) и различных отделов/групп в министерстве образования. Некоторая неэффективность — типа существования “мертвых душ” в платёжной ведомости или выплата компенсаций учителям, основанных на ошибочной и устаревшей информации — могут быть таким образом обнаружены и исключены. В Ботсване, централизация и рассредоточение (на региональном и районном уровнях) информационной системы и организационной структуры, поддерживающей управление учителями (отдел управления учителями в министерстве образования) привела к существенному расширению последнего. Это объясняет, в частности частые задержки и ошибки в выплате заработной платы и в других действиях руководства, также как самовольные отлучки учителя, которые были связаны с прежней централизованной системой руководства учителями, оплаты труда и хранения архивов.

➤ *Повышение степени удовлетворенности учителя методами и результатами руководства.* Соответствующие организационные структуры, правила и процедуры принятия административного решения и его реализация могут помочь улучшить не только его эффективность, но также и собственное удовлетворение учителей последним. Два аспекта кажутся особо важными в этом отношении: Во-первых, существо-

продолжение на стр. 8



Руководство учителем и его профессиональный рост – неразрывный союз

Если руководство учителем определить как профессиональный рост учителя, то это тем самым существенно изменит роль школьного администратора. Хотя управление необходимо, особенно важно, чтобы больше поддержки и стимулов к работе получали бы именно те, кто непосредственно каждый день работает в сфере практической педагогики.

УЧИТЕЛЯ, подобно всем другим профессионалам, нуждаются в регулярной поддержке и стимулировании для того, чтобы они получали удовлетворение от своей работы и делали бы ее эффективно. Такое стимулирование может иметь множество источников, например, возможность повышения квалификации, улучшение условий труда, производственные взаимоотношения с директором школы и другими учителями и участие в принятии решений. В то же самое время, почти в каждой системе образования имеется одна группа сотрудников, чьей задачей должна быть регулярная поддержка учителей, – это школьные инспектора. В описании рабочих обязанностей любого инспектора записан пункт выработки рекомендаций для учителей. Однако лишь некоторые системы инспектирования, и лишь некоторые инспектора соответствуют указанным требованиям. В большинстве случаев это имеет анекдотичное подтверждение: подавляющее большинство учителей во многих странах считают, что работа инспекторов не приносит им никаких положительных результатов. Они жалуются на “шпионство” со стороны инспекторов, и на чрезмерный контроль и крайне слабую поддержку и даже в некоторых случаях предпринимают определенные действия для того чтобы разрушить систему инспектирования.

Каким же образом система, созданная в том числе и для поддержки и обеспечения профессионального роста учителя, превратилась в инструмент, который этот учитель стремится разрушить? Главная причина возможно кроется в неоднозначности роли инспекторов – с од-

ной стороны они должны проверять и направлять деятельность учителя, а с другой – всячески его поддерживать. Эта неоднозначность регулярно приводила к конфликту, и функции контроля всегда побеждали. Такой выбор в пользу выбора контроля – в некоторых случаях – результат индивидуального выбора отдельно взятого инспектора, многие из которых чувствуют себя значительно проще при наличии иерархических взаимоотношений, которые дают им власть, чем при коллегиальных – когда необходимо самостоятельно зарабатывать авторитет и доказывать свою значимость. Но имеется и большое количество объективных причин, лежащих в основе такого выбора:

➤ Большинство инспекторов отвечают за большое число школ и учителей, в результате чего они могут потратить очень небольшое время в каждой школе. Этого времени может быть достаточно для быстрого управления, но не достаточно для реализации продуманной и дифференцированной системы поддержки.

➤ Набор персонала и оценка его качеств обычно значительно заметнее, чем новые педагогические методики или умение общаться с людьми.

➤ Недостатки в образовании, как сразу после назначения на должность, так и в процессе работы, является обычной претензией высказываемой инспекторами. Это объясняет их пассивность и слабую мотивацию.

➤ Плохие условия труда: например, отсутствие транспорта, делает посе-



щение школ сложным и дорогостоящим.

➤ Сопровождение школы между ее посещениями инспектором практически отсутствует: рекомендации, данные инспектором, выполняются редко, или вообще не выполняются

Значит ли это, что инспекционная деятельность мало чем может помочь развитию учителя? К счастью, несколько реформ недавно показали, что не имеется никакого принципиального противоречия между инспектированием учителей и способствованием их профессиональному росту.

Реформы в Чили можно привести в качестве примера. В 1980-ых, школьные инспекторы были во многом элементами системы, и предназначались для управления учителями и ограничения их автономии. С политическими изменениями от военной диктатуры к демократии появилась необходимость в преобразовании системы школьного инспектирования. В настоящее время, после приблизительно десяти лет глубокой и продолжительной реформы, учителя теперь воспринимают инспекторов как помощни-

ков своего профессионального роста и, в большинстве случаев, отношения стали в большей степени коллегиальными, нежели иерархическими.

Что способствовало успеху этой реформы? Это был сложный процесс, из трех основных этапов, которые могут быть описаны — в упрощенной форме — следующим образом.

Во-первых, школьных инспекторов попросили сконцентрировать свои усилия на оказании помощи и поддержке преподавателей. Они были освобождены от административных и управленческих функций в своей работе путем создания специального подразделения финансовых инспекторов, и в перечне обязанностей школьных инспекторов теперь отсутствует проверка учителя или школы. Оценка деятельности и эффективности школы выполнена теперь по результатам тестов и детально разработанной системе критериев. *Во-вторых*, каждый инспектор работает только с несколькими школами, а именно с теми, которые сталкиваются с наибольшими трудностями. Предполагается, что школы с довольно хорошими результатами, сильным директором и хорошо обученным и стабильным педагогическим коллективом не нуждаются в излишнем внешнем управлении. Другими словами, инспектора соразмеряют свое вмешательство с нуждами школ и учителей. *В-третьих*, вмешательство инспекторов имеет в своем основании главную цель — помочь школе. Они проведут много дней в каждой школе, работая и обсуждая с учителями, помогая им решить их административные и педагогические проблемы и организуя семинары, с тем, чтобы совместно разработать комплексный план развития школы. Таким образом, их контакт со школой не ограничивается кратким посещением, без какого-либо дальнейшего сопровождения, а приобретает форму длительной и тесной связи.

Среди стран, где инспекторское управление подверглось всесторонней реформе, немногие ушли столь же далеко в направлении ориентированном на помощь школе и педагогу в его профессиональном росте и совершенствовании, как это случилось в Чили. Однако, некоторые альтернативные школьные программы, осуществленные неправитель-

ственными организациями, например, в Бангладеш, жестко сориентированы на создание системы инспекторов школ, функции которых подобны тем, которые существуют у инспекторов в Чили. Их называют организаторами программы в так называемых BRAC неформальных школах, и они имеются также в школах, открытых другой неправительственной организацией — GSS. Обе эти программы отличаются от государственной школьной системы своим стремлением обеспечить постоянную поддержку и возможность регулярного повышения квалификации для учителей. Их успех несомненно достигается благодаря приоритету, который в них отводится дальнейшему развитию системы инспектирования школьных учителей, которое основывается на вполне реальных бюджетных расходах — примерно четверть бюджета тратится на это.

Однако, не все реформы системы инспекторского контроля шли по этому пути. В некоторых странах намного больше доверия вызвали непосредственно сами сотрудники школ. В штате Виктория в Австралии, например, предполагается, что каждая школа работает под руководством избранного совета, в соответствии с выработанным им планом и в конце года подготавливается ежегодный отчет. Один раз в три года в школу приезжает внешний эксперт, чтобы вместе со школьными педагогами оценить каких успехов достигла школа за прошедший срок. В таком контексте развитие профессиональных навыков и знаний учителя представляется как совместное участие всех учителей в выработке фундаментальных решений, касающихся школы и их собственной работы. Этот вариант будет успешным если набираемые на работу в школу учителя — уже квалифицированные работники и они могут опираться на различные, более или менее формальные, хорошо функционирующие элементы школьной структуры (например, — на начальников отделов, библиотеки, консультационные центры, коллег) для получения поддержки или рекомендаций.

Развитие инспекционной системы в Англии совершенно отличается от ситуации в Чили. Ее целью стала инспекция как таковая, или — используя более подходящий тер-

мин — школьный аудит. Инспекционным группам, при посещении школ, запрещено давать учителям какие либо рекомендации. Они приезжают в школу только для того, чтобы оценить функционирование школы, управление ею и ее эффективность. Они покидают школу с отчетом, который открыто публикуется, а также с некоторыми рекомендациями, но эти рекомендации так и остаются не воспринятыми сотрудниками школы и поэтому не воплощаются в жизнь. Учителя могут в принципе использовать бюджет своей школы для того чтобы оплатить различные виды поддержки — в форме обучения или рекомендаций — получаемые от частных организаций. На практике, однако, мало кто из учителей так поступает. Все это, вместе с полным разделением инспекционной системы и системы профессионального роста учителя, привело к многочисленным недовольствам среди учителей и значительному текучести кадров. Отдел Стандартов в Образовании (OFSTED) — центральный инспекционный орган, несомненно улучшил отчетность школ и создал богатый источник информации для государственных и частных школ, но — с точки зрения профессионального роста учителя — новые инспекционные системы нанесли существенный ущерб.

Для того чтобы система школьного инспектирования стала бы неотъемлемой частью системы профессионального роста учителя следует реализовать несколько рекомендаций. *Во-первых*, профессиональный рост учителя должен быть функциональным ядром системы. Кажется почти очевидным, что инспектора, имеющие несколько функций, включая контроль, будут осуществлять именно эту функцию, подрывая систему профессионального роста учителя. Это, однако, подразумевает, что, когда система инспекторского контроля фокусируется на совершенствовании навыков учителя, должны существовать другие службы для оценки или инспекции школ (должны иметься критерии оценки достижений школы или существовать аудиторские агентства). *Во-вторых*, инспектора должны адаптировать свое вмешательство к нуждам школ и учителей

продолжение на стр. 8



Улучшение поддержки учителей и повышение эффективности их использования в Индии

Обзор руководства, оплаты труда и положения учителей в обществе в Мадхья-Прадеш

В Мадхья-Прадеш (Индия) упорядочение национальной и государственной системы образования и унификация начального образования дало позитивные результаты для более эффективной поддержки учителей. Вторым наиболее важным фактором, обеспечившим улучшение положения учителей было использование эффективных финансовых методов.

Изменение положения и оплаты труда учителей

Решение правительства пополнить приблизительно 60000 свободных мест учителей начальной школы, сопровождалось изменением структуры оплаты труда учителя, которая была нацелена на уменьшение затрат. Правительство решило создавать новую систему руководства учителями во главе которой находится *panchayat*¹. Таким образом обычный школьный учитель начальной школы уступил место *shiksha karmi*², который получал существенно меньшую заработную плату. Кроме того, были реализованы новые рентабельные схемы унифицированного начального образования и стали использоваться новые типы учителей, принятых на работу по договору, такие как *EGS*³ и *AS*⁴ учителя.

Это дало возможность правительству увеличить число учителей с более низкой оплатой труда, без привлечения дополнительных бюджетных средств, однако это также создает проблемы для государства в будущем: сохранение разницы в заработной плате у разных типов учителей, а также поддержка учителей с существующими заработными платами. Так, сокращение затрат на заработную плату помогло с одной стороны быстро ликвидировать нехватку учителей, однако правительство должно быть готово, и четко планировать решение проблемы, связанной с недовольством учителей столь неравной оплатой труда.

Децентрализация

Это, также, имело важное влияние на поддержку и распределение учителей. Во-первых переложив забо-

ту о найме учителей на плечи районных администраторов и получив таким образом из бывших ранее 45 областей — 400 районов, появилась возможность провести столь крупномасштабное пополнение педагогического корпуса. Во-вторых, районный *panchayat*⁵ существенно в значительно большей степени заинтересован в наборе учителей, нежели администратор областного масштаба, обычно перегруженный производственными проблемами, политическим давлением и тягжами, и для которого подбор учителей просто является еще одной административной задачей. Это демонстрирует реальное воплощение полномочий *panchayat* в системе местной администрации.

Кроме того, *shiksha karmi* приписан к своему району и не может быть перемещен куда либо. Аналогично должности *guruji*s и *AS* учителей находятся в ведении поселкового *panchayat*⁶. Это также гарантирует, что учителя будут и в удаленных и сельских районах. Таким образом достигается более равноправное распределение учителей в районе, в отличие от стандартной схемы районных учителей начальной школы (вспомогательные учителя) для которых характерна большая концентрация учителей в благополучных районах.

Децентрализованное управление в руках *panchayat* на уровне района или поселка также имеет несомненные преимущества при использовании возможностей таких учителей как *guruji*s и *AS* учителя. Эти учителя относятся к данному или соседнему поселку. *Guruji* назначаются по рекомендации общины. Эта тесная связь с общиной — существенный фактор, способствующий уменьшению числа прогулов учителей.

Децентрализованное обучение и административное управление на



уровне района и школы кроме того нацелены на усиление поддержки школы и учителей, и в конечном счете на повышение эффективности работы учителя.

Направление на децентрализацию руководства учителями начальной школы было принято совсем недавно. Поэтому, все еще имеются некоторые проблемы в быстром выполнении решений или реализации проектов. Набор на должности *shiksha karmi* занял значительно больше времени, чем ожидалось. Имелись задержки в выплате заработной платы *guruji*s и *AS* учителям и в школьные резервные фонды. Главные причины этого — недостаточная координация действий между *panchayat* и бюрократическим исполнительным подразделением, несмотря на то что последнее подвергалось реформаторским преобразованиям. Кроме того необходимо проведение проверок и разработка соответствующего механизма контроля, для того чтобы гарантировать, что *panchayat* осуществляют свои функции эффективно и должным образом. В то время как такая проверка и механизм контроля в большинстве случаев закреплена в документах и даже имеется специальный закон о *panchayat*, его реальное выполнение не так просто.

Однако, следует также заметить что большая часть этой проблемы связана с самим процессом децентрализации.

Улучшение управления сотрудниками и их поощрение

В то время как улучшение руководства педагогическими кадрами будет достигаться в результате децентрализации и при закреплении системы руководства учителями непосредственно на районном уровне в виде системы *panchayat raj*, имеется также необходимость учитывать пожелания учителей, их мотивацию, воздерживаться от практики использования их для выполнения заданий, не связанных с образованием. Кроме того необходимо укреплять систему административного управления. Должна быть разработана детальная школьная информационно-управляющая система, которая и должна использоваться для принятия решения и контроля.

Материалы взяты из: Amita Sharma, *Улучшение положения учителя начальной школы посредством улучшения системы административного управления* – вариант Мадхья-Прадеш. Рабочий документ, подготовленный к региональной конференции IIEP/DSE “Руководство учителями начальных классов в Южной Азии”, Henda/Wattala, Шри-Ланка, 14–18 декабря 1998

Реформа должна решить в частности две проблемы: улучшение положения учителя, с одной стороны, и существенные системные реформы – с другой. Эти проблемы связаны непосредственно с самим педагогом:

➤ Разработка более рациональной рекламной политики для всех категорий учителей. Пост директора школы в начальной школе должен быть привлекательной должностью, с тем что бы привлечь учителей начальной школы, а также для того чтобы создать элемент эффективного управления в рамках школы.

➤ Установление системы стимулов для учителей и директоров школ. Следует определить показатели работы школы: посещаемость и уровень знаний учащихся должны быть наиболее значимыми параметрами. Стимулы для учителя могут быть, и финансовыми и нефинансовыми, небольшие материальные поощрения,

направление на обучение по усовершенствованным программам, представление к профессиональным наградам и званиям существенным для дальнейшего карьерного роста и т. д.

¹ *Panchayat*: избранные на местах, подразделения самоуправления, которым правительство Индии передало существенные административные полномочия в сфере принятия решений и местного управления

² *Shiksha Karmi*: новая районная категория учителей.

³ *EGS учителя: учителя 'Системы гарантированного образования'*, также названные *guchis*, являются учителями, работающими по контракту, и реализующие новые образовательные программы.

⁴ *Учителя AS (альтернативная школа)* – учителя, работающие по контракту и подчиненные местному сообществу.

⁵ *Районный panchayat*: выборный орган самоуправления на уровне штата (района)

⁶ *Поселковый panchayat*: выборный орган самоуправления, объединяющий 3-4 деревни (поселка)

Руководство учителями – сущность ...

➤➤➤ продолжение со стр. 4

вание и использование соответствующих правил при управлении сотрудниками, включая прозрачный механизм защиты индивидуальных прав учителей. В Ботсване, например, проступок инспекторов или другого чиновника строго наказывается (Отдел борьбы с коррупцией был создан под эгидой канцелярии премьер-министра), и учителя могут, и фактически реализуют это право, жаловаться по поводу неправильных действий руководства в региональный или национальный отдел, отвечающий за руководство учителями или даже обращаться в суд. Во-вторых, удовлетворение учителя своей работой может быть существенно расширено путем вовлечения его, как индивидуально, так и в виде объединений – к подготовке и реализации важных проектов, связанных с методами управления, например, некоторые страны Латинской Америки, такие, как Чили и Аргентина, недавно достигла значительного прогресса в этом направлении.

GABRIELE GÖTTELMANN DURET
g.gottelmann-duret@iiep.unesco.org



Ассоциация Развития Образования в Африке (ADEA) – Необходимо особо отметить деятельность рабочих групп ADEA по педагогической профессии. Эти рабочие группы объединяют большое число двусторонних и многосторонних организаций с целью финансовой помощи и выработки рекомендаций в англо- и франко-говорящих областях Африки по некоторым вопросам, например: руководство и поддержка учителей.

За дополнительной информацией об этих группах обращайтесь по адресу: Henry Kaluba, h.kaluba@commonwealth.int или ADEA web-сайт: www.adeanet.org

Руководство учителем и его профессиональный рост ...

➤➤➤ продолжение со стр. 4

в большей степени, нежели использовать стандартный подход для всех. Необходимо обратить особое внимание на неблагополучные и слабые школы, которые требуют к себе бо-

лее пристального и регулярного внимания со стороны инспекторов. В-третьих, критерии набора и оценки работы инспекторов могут более четко отражать ориентацию инспекторов именно на поддержку учителей, что должно быть более четко отмечено каждой страной. Наконец, инспектора должны иметь в своем распоряжении необходимый минимум ресурсов, который, например, позволял бы им регулярно посещать большинство удаленных школ. Эти ресурсы могут также включать полномочия, необходимые для выполнения каких-либо действий необходимых для оказания немедленной помощи школе, так чтобы инспектора могли бы помогать в выполнении своих собственных рекомендаций.

Для того чтобы система инспектирования действительно способствовала бы профессиональному развитию учителя необходимо проведение комплексной реформы, которая в будущем могла бы привести к действительно существенному результату: лучшие инспекторы, лучшие учителя, лучшие ученики.

ANTON GRAUWE
a.degrauwe@iiep.unesco.org

Использование информационных систем, для улучшения руководства учителем

Многие страны недавно выступили с инициативой повысить уровень своей системы управления и в то же время они начали планировать выполнение задачи обеспечения высококачественного образования для всех. Эти важные реформы осуществлялись для повышения эффективности и улучшения планирования. Однако, в некоторых странах, появились сложности, связанные с отсутствием информационных систем в сфере образования.

РЕШЕНИЯ, касающиеся руководства отдельным учителем или группой учителей должны приниматься на основе информации об их положении и осуществляться по заранее разработанной схеме. Информация о положении конкретного преподавателя, как численность преподавателей распределена территориально, по уровню квалификации, по специализации, наличие инспекторов, информация касающаяся спроса на учителей, информация о результатах их работы, информация о неявки учителей на работу, их увольнении, — это лишь некоторые из вопросов информации по которым необходима для эффективного планирования учебного процесса и руководства учителями. Обоснованность и рациональность принимаемых решений в этой области зависят от объема и достоверности информации, необходимой для ответа на появляющиеся вопросы и для их эффективного решения. К сожалению, во многих странах, информационная система в образовании страдает своей неточностью.

Причины ошибок

Имеется четыре важные причины, которые объясняют несоответствие информационных систем:

➤ *Огромное изобилие служб и отсутствие эффективной координации.* В основном за работающими учителями отвечает отдел кадров министерства образования, однако, зачастую бывает так, что другие службы и отделы также подготавливают информацию такого рода для собственных нужд — используя различные методы и оценки. Например, министерство финансов отвечает за выплаты

учителям, однако его собственные данные отличаются от данных министерства образования, которые в свою очередь отличаются от данных социальных служб. Распределение обязанностей внутри министерства образования также часто способствует существенному расхождению данных.

➤ *Сложность административных процедур и отсутствие четкого разделения обязанностей.* Эти два фактора увеличивают время, необходимое, для передачи информации тем подразделениям, для которых она предназначена. В Марокко, например, “делегациям” (децентрализованным службам министерства образования) не разрешается изменять информацию об учителях, которые им подчинены. Это разрешено только центральным подразделениям министерства образования.

➤ *Недостаточное материальное обеспечение.* Наибольшие проблемы связаны с: доставкой, почтовыми услугами, сетями линий связи, постепенным исчезновением административных рычагов управления, и ограниченным использованием информационных технологий.

➤ *Привлечение иностранных финансовых партнеров.* Приоритеты министерств не всегда соответствуют приоритетам спонсоров. Так, некоторые страны продолжают отдавать предпочтение информационным системам для каждого отдельного уровня образования.

Необходимость модернизации

Проблемы, упоминавшиеся выше, в значительной степени объясняют те трудности, с которыми сталкиваются министерства при попытке эф-

фективно реализовать свою стратегию в образовании. Необходимо укрепить возможности системы административного управления. Это — вопрос не только приобретения соответствующих диагностических и статистических систем для разработки эффективных стратегий и составления разумных комплексных планов, но также и для оценки реальных выгод от этих разработок, с тем чтобы вносить соответствующие изменения. Учитывая это можно продолжать модернизацию информационных систем в различных направлениях:

➤ *Во-первых, учитель должен быть центральным звеном действий администрации.* Здесь следует сказать о необходимости перехода от управления конкретным человеком к задаче решения проблем людских ресурсов в широком смысле. Это вопрос не замены одного названия другим, это изменение должно обеспечить оптимальное равновесие между специалистами разных специальностей в штате сотрудников и потребностями системы образования.

➤ *Необходимо реально децентрализовать информационную систему.* Эта мера — часть логичной системы “местной ответственности” и кроме того стремление к большей эффективности всей системы управления. В некоторых странах, концентрация всей информации об учителях на уровне министерства образования является одной из основных причин задержек в получении статистических данных и обновлении информации.

➤ *Эффективное рассредоточение информационных систем* должно со-

продолжение на стр. 10 >>>

НОВЫЕ КНИГИ

Юридические аспекты планирования и управления в образовании

Claud Durand-Prinborgne

Основные принципы планирования в образовании, Номер 67. Париж: ЮНЕСКО/МИПО, 2001.

(На французском языке, предполагается издание на английском.)

Что сейчас является той юридической основой которой должны придерживаться национальные системы образования? Как это используется? В какой степени это может способствовать преобразованию системы образования? Как это может затормозить реформы? Многочисленные оставшиеся без ответа вопросы, которые Claud Durand-Prinborgne, один из ведущих специалистов в школьном законодательстве, стремится объяснить в своем буклете *“Юридические аспекты планирования и управления в образовании”*, недавно изданном в серии МИПО *“Основные принципы планирования в образовании”*. Это исследование, основывающееся на опыте Франции, страны статутного права, является полезным дополнением к другому буклету, изданному в той же самой серии несколько лет назад, и рассматривавшего страны “общего права”¹.

Подробно анализируя роль закона в выборе компетентных специалистов при децентрализации системы образования, и применении “базисных правил” - основанных как на нацио-

нальных традициях, так и на международных соглашениях - которые требуют согласия не только планировщиков и администраторов, но также и потребителей образовательных услуг, и наконец на обновлении инструментальных средств и методов планирования образования, влияющих на поведение всех ключевых фигур, это исследование ясно показало влияние юридических аспектов на процессы модернизации в образовательном секторе. Однако, это также привлекает внимание к проблемам формулирования условий, которые были бы достаточно точными, чтобы служить реальной направляющими, не демпфируя при этом инициативу административным ‘бюрократизмом’. Условия, которые являлись бы достаточно широкими при их реализации, для того чтобы они были бы приемлемы для всех и не требовали бы существенной адаптации к местным условиям и потребностям некоторых категорий учащихся, условия обеспечивающие реальную защиту граждан и не разрушающие инициативу администрации.

Подход, предложенный автором будет интересен каждому, и принадлежащему к “общему праву” и при-

надлежащему “статутному праву”, и тому, кто задается вопросом, как улучшить не только формулировку, но и применение законодательства и управление им, с тем чтобы достичь тех, целей, которые законодательство стремится достичь в системе образования. Кроме того, это будет интересовать всех тех, кто стремится распространить демократические принципы, обдумывает не только как усилить “демократизацию управления используя участие вседействующих лиц образовательного процесса”, но и как усилить учет, прозрачность и управление общими правилами, как уменьшить коррупцию в государственном секторе. Поскольку Claud Durand-Prinborgne подчеркивает: “Демократия требует ясности относительно образования и проектов, связанных с образованием, разрабатываются ли они на верхушке административной власти (парламент) или в ее основе (директор школы). В конечном счете демократия растет с увеличением прозрачности.” □

¹ *Закон и планирование в образовании* Ian Birch. Основные принципы планирования в образовании, Номер 46, МИПО, 1993.

Использование информационных систем ...

▶▶▶ продолжение со стр. 9

проводиться повышением ответственности на местном уровне и предоставлением достаточных средств для сбора, обработки и, при необходимости, хранения информации. Действительно необходим механизм обратной связи для контроля за исполнением указаний на местах, кроме того, необходим механизм сбора информации, подходящий с различных административных уровней. — Необходимо определить общий план внедрения вычислительной техники. Задача общего плана — определить дополнительные потребности различных служб, или министерств и таким образом предоставить согласован-

ную информацию. Даже если опыт подсказывает, что сбор данных происходит последовательно, существование общего плана позволяет отслеживать процесс сбора данных. Кроме того, последовательная реализация дает возможность с одной стороны стандартные аппаратные средства, а с другой программное обеспечение, которое облегчит возможную интеграцию новых баз данных, материалов и т.д.

➤ *Разработка инструментальных средства для сбора, ввода и обработки данных:* подходящие файлы данных, эффективный ввод и программное обеспечение с элементами управления и интерфейсом удобными для пользователя.

➤ *Снабдить администраторов и управленцев методами и средствами*

управления и планирования людских ресурсов. Чтобы иметь реальный успех, обучение должно быть оценено, и обучаемые должны иметь возможность воспользоваться теми знаниями которые они получили перед тем как продолжить свою учебу. Обучение искусству управлять должно быть важным элементом руководства кадрами.

Вообще говоря, создание гибкой и эффективной информационной системы должно быть построено на основе тщательного анализа, при котором учитываются все этапы сбора и обработки информации, и с учетом четкого плана реализации такой системы.

KHADIM SYLLA
k.sylla@iiep.unesco.org



Виртуальный Институт

Виртуальный Институт продолжает разрабатывать курсы дистанционного образования и продолжает образовательную деятельность с тем, чтобы создать гибкие системы обучения.

В последние годы МИПО увеличил число курсов дистанционного образования, учитывая положительные оценки, полученные от участников экспериментальных программ. Как и в других учебных программах МИПО, курсы предназначены для определенных государств – членов ЮНЕСКО и осуществляются путем рассылки приглашений, таким образом позволяя МИПО гарантировать определенный численный баланс среди участников.

Продолжение образования предлагается в значительной степени в виде форумов в Интернете по ключевым темам планирования образования. Эти форумы предназначены для участников вышеупомянутых курсов, но также открыты и для всех интересующихся данной проблематикой.

Взаимодействие по электронной почте

Взаимодействие по электронной почте используется как главный способ связи. Это означает что МИПО должен иметь текущий адрес электронной почты каждого из тех, кто попросил включить его в список адресатов *Виртуального Института МИПО*.

Если Вы поменяли адрес своей электронной почты, пожалуйста, сообщите нам. Иначе мы рискуем потерять с вами связь!

Сеть Выпускников

В этом году, МИПО создает *Сеть Выпускников* как способ стимулирования контакта между участниками прошлых *ежегодных программ переподготовки*.

Начиная с момента начала программы в 1963, в ней приняли участие более 1100 человек. Эти люди

составляют очень важную сеть образовательных планировщиков и администраторов. За эти годы установился неформальный контакт между сотрудниками МИПО и сетью выпускников.

Как первый шаг, были проведены два форума в Интернет – один для англо-говорящих участников и один – для франко-говорящих. Выпускники будут иметь возможность использовать сеть, чтобы поддерживать регулярный и активный контакт друг с другом и с МИПО. Интернет позволит нам оживить сеть, которая до этого много лет существовала неофициально.

Если Вы – бывший участник ежегодных курсов переподготовки, пожалуйста постарайтесь получить доступ к электронной почте и свяжитесь с нами. Вышлите ваш адрес электронной почты и год вашего участия в ежегодных курсах Susan D'Antoni по адресу

s.dantoni@iiep.unesco.org

Деятельность. Осень 2001

➤ *Курс по стратегическому финансовому управлению в университетах*

3 сентября - 23 ноября 2001

Открыт для университетов на платной основе

Курс предлагается как ответ на необходимость улучшить эффективность управления финансовой деятельностью университетов. Заинтересованные учреждения могут составить группу из трех-семи участников, которым будут отосланы материалы курса и интерактивные средства обучения.

Для дополнительной информацией следует обращаться к John Hall до 29 июня по адресу

j.hall@iiep.unesco.org

➤ *Диагностика сектора образования*

Приглашается Азиатский регион

Курс предоставит базовую информацию и позволит сориентироваться в целях, подходах и путях совре-

менных исследований в секторе образования; основных методах, средствах и факторах, используемых для оценки достижений и выявления проблем образовательного процесса, сильных и слабых сторон управления в сфере образования; важных особенностях диагностики в секторе образования.

➤ *Форум о влиянии ВИЧ/СПИД на образование*

Открыт для бывших участников курсов МИПО а также для других заинтересованных лиц

Форум будет проведен по ключевым разделам в рамках вопроса о влиянии ВИЧ/СПИД на образование. Будут приведены данные последних исследований и участникам будет разослана некоторая информация в качестве информационной основы форума. Этот форум будет проходить на английском языке, разработка французского варианта форума - приостановлена.

➤ *Форум по многоуровневым классам*

Открыт для заинтересованных лиц из франко-говорящих стран Африки

При поддержке Министерства иностранных дел Франции, МИПО начал изучение многоуровневых классов в семи франко-говорящих странах Африки. Будет проведено два форума в Интернет с тем, чтобы обсудить отчеты и рекомендации, подготовленные каждой из стран. Язык, используемый при проведении обсуждений - французский. Конкретная информация относительно обоих форумов будет отправлена всем, чьи адреса имеются в списке Виртуального Института. Остальные могут обратиться по указанному ниже адресу.

Контактный адрес Виртуального Института:

Susan D'Antoni
s.dantoni@iiep.unesco.org
или Web-сайт МИПО
<http://www.unesco.org/iiep/>



«Институт
во взаимодействии
с окружающим миром»

- **Региональный интенсивный курс 'Управление и оценка технической профессионально-технической подготовки и образования (TVET)'**
(Мануто, Мозамбик, Май 2-11 2001)

Этот курс по управлению и оценке технического и профессионально-технического образования и обучения был организован Министерством образования Мозамбика и Комитетом по развитию Южной Африки. Он был инициализирован Международным конгрессом ЮНЕСКО по техническому и профессионально-техническому образованию, прошедшим в Сеуле в 1999г. *Контактный адрес:* d.atchoarena@iiep.unesco.org

- **Методический форум 'Работа министерства образования'**
(МИПО, Париж, 20-21 июня 2001)

Этот методический форум соберет вместе около 30 чиновников из министерств образования, а также специалистов из общественных организаций, с тем чтобы обсудить современные проблемы и возможные варианты организации работы министерства образования как в развитых, так и в развивающихся странах.

Обсуждения будут посвящены четырем основным проблемам: взаимоотношения между политическим руководством и администрацией; внутренняя структура управления и механизмы регулирования; взаимодействие с исполнителями (школы, учителя, учащиеся и т.д.); и отношения с организациями вне системы образования. Форум позволит обменяться опытом, накопленным на уровне национальных министерств, и рассчитан на проведение дискуссии по перспективным вариантам организаций. Результатом также должны быть некоторые рекомендации об оптимальных методах решения проблем связанных с модернизацией министерств. *Контактный адрес:* e.zadra@iiep.unesco.org

- **Рабочая встреча национальных исследователей-координаторов SACMEQ 'Обработка данных и методические материалы для второго проекта SACMEQ'**
(Махе, Сейшельские острова, 20-27 июня 2001)

Главная задача этой встречи состоит в том, чтобы подготовить систему компьютерной обработки данных для второго этапа научно-исследовательской работы в сфере образования, которая проводится 15 странами, входящими в Южно-Африканский консорциум по контролю качества образования (SACMEQ). Отчетная документация будет подготовлена с использованием результатов проведенного таким образом анализа данных. Наконец, будут подготовлены планы для проведения методического Форума SACMEQ, который пройдет в Париже в октябре 2001. *Контактный адрес:* k.ross@iiep.unesco.org

- **Исследовательский семинар 'Бюджетные исследования и анализ расходов на образование в Анголе, Капо Верде и Мозамбик'**
(Луанда, Ангола, 25-29 июня 2001)

На этом заключительном обзорном исследовательском семинаре будут рассмотрены результаты исследований, подготовленные группами из трех стран. Эти исследования, которые являются, и наглядными и аналитическими, высвечивают структуру бюджета и анализируют расходы на образование в этих трех странах. Семинар предоставит возможность исследовательским группам обсудить нормы, используемые при подготовке бюджета, проблемы децентрализации/распыления финансовых средств и бюджета в сфере образования, и проблемы разработки программ обучения на различных административных уровнях. *Контактный адрес:* i.da-costa@iiep.unesco.org

- **Региональный семинар 'Управление учреждениями в Центральной Азии'**
(Алма-Ата, Казахстан, 30 июля-3 августа 2001)

Этот семинар предназначен для университетских администраторов старшего и среднего звена (проректора, ученые секретари, секретари и бухгалтера) из некоторых университетов Центральной Азии. Семинар будет посвящен управлению стратегической и финансовой деятельностью в учреждениях высшего образования. Участники семинара также смогут обменяться опытом в области университетского управления. *Контактный адрес:* m.martin@iiep.unesco.org



тел/факс (812)-110-6331

Новости МИПО доступны в Интернете:
<http://www.unesco.org/iiep/english/newsletter/current.htm>
Русский вариант: <http://k35.aanet.ru/iiep/news/newslist.htm>

