

---

---

**Управление развитием современных  
образовательных систем в условиях  
социально-культурных перемен**

**Development management of modern educa-  
tional systems in the context  
of socio-cultural changes**

*М. Н. Певзнер, Р. М. Шерайзина,  
П. А. Петряков*

*M. N. Pevzner, R.M. Sheraizina,  
P.A. Petryakov*

**Стратегии управления многообразием  
в условиях глобализации  
и интернационализации образования**

**Strategies of managing diversity in the conditions  
of globalisation and internationalization  
of education**

*В статье рассматривается проблема управления многообразием в университетах различных стран мира. На примере вузов США показаны академические традиции, связанные с менеджментом многообразия. Представлены концепции и стратегии управления многообразием, реализуемые в университетах Германии.*

*The article deals with the problem of diversity management at the universities of different countries. US universities serve as examples of academic traditions related to diversity management.*

*The article presents the concept of diversity management and the strategies implemented in German universities.*

В условиях интернационализации высшего образования особую актуальность приобретает концепция менеджмента многообразия, реализуемая в различных университетах. Во многих странах мира менеджмент многообразия находится в центре научных дискуссий, которые отражают различные взгляды ученых на данный феномен. Несмотря на широкую палитру рассуждений о менеджменте многообразия и его дефиниций, общее видение данной категории можно представить, опираясь на труды зарубежных исследователей (R. Ely, D. Thomas, B. Steinmetz, G. Vedder и др.) [1, 2, 3]. По мнению M. Finke, менеджмент многообразия – это концепция управления организацией, которая предусматривает совокупность управленческих мер и методов, направленных на идентификацию, признание, позитивную оценку, уважение различий и инаковости в организации с целью использования их для повышения эффективности ее деятельности [4]. V. Anders определяет менеджмент многообразия как концепцию, нацеленную на уважение различий и разработку стратегий и мероприятий, обеспечивающих конкурентные преимущества для организации за счет продуктивного взаимодействия с многообразием [5].

Наиболее ярко академические традиции, связанные с управлением многообразием, можно проследить на примере вузов США, которые решают сложные социально-педагогические задачи: во-первых, объединение в рамках единой корпоративной культуры студентов, принадлежащих к различным социальным слоям, этническим группам и культурам, во-вторых, дифференциация университетских структур, образовательных программ и методов обучения, позволяющих всем американским студентам независимо от их социального статуса и этнического происхождения получить качественное образование.

В начале XXI в. Верховный суд США расширил права вузов в области многообразия, подчеркнув особую общественную роль университетов, которые готовят студентов к жизни в обществе и трудовой деятельности в организациях. Учитывая огром-

ную важность многообразия для американского государства и его граждан, было принято решение о возможности предоставления льготных условий для представителей меньшинств, которое было неоднозначно оценено американской общественностью. Широкий резонанс в США, например, вызвала жалоба белокожей американской студентки, которая имела хорошие оценки в аттестате зрелости, но не смогла поступить в Мичиганский юридический институт из-за того, что представителям меньшинств были предоставлены льготы [6].

В целом американские вузы имеют большой опыт внедрения концепций и стратегий менеджмента многообразия, который первоначально был направлен против дискриминации студентов по различным признакам, а затем все в большей степени на то, как использовать преимущества гетерогенного состава студентов. Об актуальности темы многообразия свидетельствуют сайты многих американских университетов, на которых проводятся мероприятия и результаты исследований, посвященных данной теме. Концепции и стратегии многообразия находят также отражение в миссии и целях университетов США. Так, например, в миссии Чикагского университета говорится: «Мы должны обеспечить разнородный состав нашего студенческого коллектива, ибо только разнообразные взгляды и точки зрения могут обогатить культуру нашего университета. Приверженность к многообразию является центральным пунктом миссии наших исследований. Тот путь, который прошел университет многие годы, обеспечил богатую интеллектуальную культуру, эффективное образование, что позволило нашему университету внести вклад в общественное развитие, делая акцент в своих исследованиях на проблеме управления многообразием. Мы обязаны понимать, что только многообразие обеспечивает будущее для студентов и граждан. Именно поэтому мы соблюдаем нашу традицию инклюзии: наш университет не допускает дискриминацию на основе расы, цвета, религии, пола, сексуальной ориентации, этнического происхождения, возраста, физического состояния, социального статуса и т. д. Любая дискриминация не законна» [7].

Во многих американских университетах тема многообразия включена в различные образовательные программы и элективные курсы. Преподаватели могут повысить свою квалификацию в этой области в центрах профессионального развития и получить сертификат менеджера по многообразию. Важной особенностью жизнедеятельности университетов США является свободная коммуникация студентов, преподавателей и сотрудников и их облегченный доступ к подразделениям, которые непосредственно заняты решением проблем многообразия. В структурах отделов межкультурного взаимодействия и международного сотрудничества работают квалифицированные сотрудники, компетентно решающие проблемы, связанные с расизмом, полом, здоровьем или инвалидностью. В течение 24 часов в сутки работают «горячая линия» и телефон доверия, которые оказывают представителям гетерогенных групп необходимую консультационную помощь. В деканатах факультетов американских вузов работают контактные лица, готовые помочь студентам. По проблемам многообразия проходят круглые столы, тематические вечера, организуются выставки рисунков и литературы в библиотеках университета. Таким образом, менеджмент многообразия пронизывает всю жизнедеятельность американского университета и становится надежным ресурсом его развития.

Многочисленные исследования, проводимые американскими университетами по проблеме многообразия, позволили выделить несколько важных компонентов гетерогенной культуры университета: разнородный состав преподавателей и студентов, диалог культур на всех уровнях жизнедеятельности вуза, особый социально-психологический климат кампуса, расширение демократии в образовательной организации, позитивное влияние на учебный процесс и развитие творческих способностей студентов. По мнению американских исследователей, разнородный состав обучающихся и обучающихся первоначально приносит проблемы, а затем начинает играть позитивную роль в профессионально-личностном развитии студентов, способствует формированию таких качеств, как толерантность, открытость, эмпатия, уважение демократических ценностей [8].

Университеты Германии начали осуществлять реализацию концепции менеджмента многообразия, когда уже такой опыт был накоплен в системе высшего образования США. Внедряя принципы менеджмента многообразия, немецкие вузы стремятся улучшить условия обучения и научно-исследовательской работы для представителей различных гетерогенных групп, а также получить преимущества «в борьбе» за лучшие умы в условиях неблагоприятной демографической ситуации и привлечь в свои организации высококвалифицированных специалистов и одаренных студентов.

Сегодня в Германии реализуются многочисленные программы и проекты, государственные, общественные и частные инициативы, направленные на реализацию концепций и стратегий менеджмента многообразия в вузе. К таким инициативам можно отнести эксперимент, который осуществляет Министерство науки земли Баден-Вюртемберг в 12 университетах под названием «Модели обучения с индивидуальной скоростью». В этом ряду находятся также объявленные Центром высшего образования конкурсы «Многообразие как шанс», «Различие – это хорошо», проект «Учимся использовать возможности многообразия» [7].

В рамках указанных выше проектов и программ университеты избирают различные организационные формы управления многообразием. В ряде университетов введены должности проректоров по делам многообразия, создаются специальные команды по вопросам интеграции, которые занимаются инклюзией разных групп студентов в гетерогенную среду вуза, консультируют подразделения университета, осуществляют помощь в урегулировании конфликтов, возникающих на почве многообразия. Проблемы менеджмента многообразия решаются не только на организационно-управленческом, но и на содержательном уровне. По данной тематике проводятся Информационные дни, работают летние школы для учащихся, создаются информационные порталы и рекламные материалы. Тема многообразия все чаще становится частью образовательных программ или отдельных учебных модулей, предназначенных в первую очередь для

педагогов и образовательных менеджеров. Для преподавателей и сотрудников проводятся специальные семинары, курсы, тренинги в системе повышения квалификации. Выделяются стипендии для подготовки диссертаций по проблемам многообразия в обществе и образовании. Различные аспекты многообразия включаются в научно-образовательные и исследовательские проекты. Проблемы гендерного и этнокультурного равноправия учитываются при проведении конкурсных процедур.

По мнению зарубежных исследователей, важную роль в реализации концепции менеджмента многообразия играет «климат кампуса», который представляет собой многофакторную социальную систему. Эта система включает в себя отношения между студентами, преподавателями и сотрудниками, свод правил и норм, принятых в вузе, цели его деятельности, атрибуты корпоративной культуры. Об эффектах менеджмента многообразия можно судить по состоянию «климата кампуса». Если этот климат является благоприятным для представителей различных социальных групп, если преподавателям и студентам комфортно работать и учиться в данном вузе, если в университетском сообществе имеются конструктивные способы разрешения межкультурных и иных конфликтов, то в этом случае можно утверждать, что система менеджмента многообразия является эффективной [7].

Помимо проектов и программ, реализуемых на федеральном и земельном уровнях, многие вузы Германии разрабатывают собственные концепции менеджмента многообразия, рассматривая его как элемент и инструмент стратегического планирования и организационного развития университетов. Исследователи выделяют несколько групп таких концепций. Концепции первой группы делают акцент на управленческих аспектах многообразия, на создании в университетах комплекса условий, обеспечивающих интеграцию всех студентов в гетерогенную среду университета в рамках партисипативного управления. Во второй группе концепций менеджмент многообразия рассматривается как принцип организации образовательного процесса в вузе, предусматривающий создание и реализацию вариативных моделей обучения на основе дифференциации и индивидуализа-

ции образовательного процесса. Концепции третьей группы основное внимание уделяют мероприятиям, направленным на оказание педагогической поддержки и консультационной помощи студентам, принадлежащим к различным социальным группам в начальный период обучения. Следует отметить, что большинство современных концептов менеджмента многообразия имеют содержательное наполнение и целеполагание, относящиеся ко всем трем группам [9].

В качестве примеров *концепций первой группы* можно привести стратегические программы в области многообразия Институтов прикладных наук Ахен и Брандербург, которые выделяют такие стратегии управления многообразием, как обеспечение гендерного равенства и равного доступа к образовательным ресурсам, создание условий для студентов, имеющих собственные семьи, а также для обучающихся, которые сочетают обучение с профессиональной деятельностью. Университеты Бремен и Франкфурт стремятся к комплексной реализации менеджмента многообразия в своих вузах, который охватывал бы все аспекты многообразия на уровне содержания образования, организации учебного процесса и структурных изменений в вузах. Так, например, в Университете Бремен с этой целью разработаны концептуальные основы стратегии многообразия и создан конкретат по межкультурной и международной кооперации.

*Концепции менеджмента многообразия, относящиеся ко второй группе*, направлены на индивидуализацию обучения в вузе, они расширяют возможности дистанционного и смешанного обучения с использованием информационных технологий. В ряде вузов создаются учебные центры, которые разрабатывают индивидуальные стратегии обучения с учетом особых потребностей обучающихся, принадлежащих к различным социальным группам, и оказывают помощь преподавателям при организации учебного процесса на принципах индивидуализации и дифференциации. Эти концепции получили распространение в таких немецких университетах, как Свободный университет Берлин, Университет Оснабрюк, Технический университет Гамбург-Гарбург.

*Третья группа концепций* сосредоточена на проблемах многообразия в переходный период от средней школы к высшей. Эти концепции предусматривают сотрудничество между вузами и школами для раннего выявления талантов и раскрытия индивидуальных и творческих способностей студентов. Во многих университетах создаются Академии начального периода обучения или университетские колледжи, проводятся мероприятия по педагогическому сопровождению «новичков», созданию обширной сети консультационных пунктов, развитию программ наставничества и тьюторства, осуществляются пропедевтическая работа и обучение в рамках программ дополнительного образования. Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусматриваются особые меры поддержки, включая курс «Безбарьерная информатика». Для таких студентов создаются специальные информационно-коммуникационные платформы, учитывающие их специфические потребности и физические возможности. Концепции третьей группы получили свое развитие в программах университета Гёттинген «Строим мосты», Медицинского университета Ганновер «Интеграция и межкультурный старт в обучении и медицине», Горного университета Вупперталь «Старт обучения в вузе: поиск путей развития многообразия, определение перспектив» [7].

Даже краткий обзор приведенных выше концепций показывает актуальность проблемы управления многообразием во многих вузах Германии. Вместе с тем можно сделать вывод о том, что в масштабах всей страны не разработана единая концепция менеджмента многообразия. Каждый вуз создает собственные программы, концепции, определяет стратегии менеджмента многообразия, учитывающие специфику данного вуза, его профиль, состав преподавателей и студентов. При этом все концепции и стратегии объединяет стремление обеспечить равенство образовательных шансов всем гетерогенным группам, развивать индивидуально-личностный потенциал каждого студента и преподавателя, создавать условия для их успешной интеграции в корпоративную культуру немецкого вуза.

Обобщая рассмотрение результатов внедрения концепций и стратегий управления многообразием в вузах различных стран мира, необходимо ответить на вопросы: сохранить выявленные



различия как данность или попытаться их нивелировать, смягчить, для того чтобы интегрировать всех обучающихся в единую образовательную среду вуза? Достаточно ли обеспечивать равенство условий для всех обучающихся и работающих в вузе или культивировать различия, рассматривая их как ресурс образовательной организации? Обозначать различия или избегать их публичной «маркировки», поскольку она связана с опасностью дискриминации? Иногда публичная «маркировка» различия может нанести душевную травму студенту с особенностями развития и косвенно привести к его дискриминации.

Разрешить данные дилеммы в вузе призван менеджмент многообразия – концепция управления, которая учитывает гетерогенность студентов и преподавателей и рассматривает различия не как недостаток, а как преимущество, которым можно воспользоваться [10]. Следовательно, многообразие становится фундаментом организационного развития вуза. Руководить разнообразием – означает опираться на знания преподавателей, сотрудников и студентов, принадлежащих к различным гетерогенным группам, идентифицировать их личностные потенциалы, чтобы оптимально использовать их во благо организации. Для того чтобы университет мог стать университетом равных возможностей, требуется время, значительные финансовые вложения и, самое главное, необходима подготовка педагогов, способных работать в инклюзивной образовательной среде.

### Список литературы

1. *Thomas D.A., Ely R.J.* (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996) no. 5, pp 79–91.
2. *Steinmetz B., Vedde, G.* (2007). Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch Verlag GmbH, Weimar. S. 136.
3. *Vedder G.* (2004). Fünf zentrale Fragen und Antworten zum DIM, 2004.
4. *Finke M.* Diversity (2006). Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.
5. *Anders V., Ortlieb R., Pantelmann H., Reim D., Sieben B., Stein S.* (2008). Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen

und qualitativen empirischen Studie. München und Mering: Reiner und Hampp Verlag.

6. *Page S.E.* (2007). *The Difference*. Princeton und Oxford: Princeton University Press.

7. *Jent N., Vedder G., Krause F.* (2010). *Zur Verbreitung von Diversity Management* Rainer. Hampp Verlag. München und Mering.

8. *Johnson D.W., Johnson R.* *An Overview of Cooperative Learning* [Электронный ресурс]. Cooperative Learning Center, University of Minnesota. URL: <http://www.co-operation.org/what-is-cooperative-learning>

9. Менеджмент многообразия: учеб. пособие / [М.Н. Певзнер и др.]. – Великий Новгород, 2017. – 451 с.

10. *Певзнер М. Н.* Университет равных возможностей: стратегии формирования инклюзивной среды / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков // Стратегии формирования инклюзивной среды: сб. науч. тр. по материалам международной научно-практической конференции «Вуз как гетерогенная организация: стратегии формирования инклюзивной среды» (Великий Новгород, Санкт-Петербург (17–19 мая 2016 года) / сост. М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, ред.-сост. Н.В. Богатенкова. – СПб.: СПб АППО, 2016. – С. 5–12.

***В. И. Реброва, И. В. Крикун***

***V. I. Rebrova, I. V. Krikun***

## **Особенности и уникальный опыт организации образовательного процесса в школах Финляндии**

### **Special features and unique experience of educational process in Finnish schools**

*В статье рассмотрены особенности организации образовательного процесса в финских школах: цели и задачи; образовательные подходы, используемые при организации обучения. Описаны условия, обеспечивающие образовательный процесс.*

*The article describes the features of the organization of educational process in the Finnish schools: goals and tasks; educational*