

Министерство образования и науки Российской Федерации
Омский государственный педагогический университет

Л. А. Шипилина

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие

для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению 44.04.04 –
Профессиональное обучение (по отраслям)

Омск
Издательство ОмГПУ
2017

УДК 370.1
ББК 74.04
Ш63

Печатается по решению редакционно-издательского совета Омского государственного педагогического университета

Рецензенты:

И. П. Геращенко, доктор экономических наук, доцент;

Н. М. Гурбо, кандидат педагогических наук

Шипилина, Л. А.

Ш63 Менеджмент в образовании : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям) / Л. А. Шипилина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2017. – 312 с.

ISBN 978-5-8268-2090-2

Учебное пособие представляет собой часть комплекса учебно-методических материалов по менеджменту в образовании, разработанных автором в рамках основной образовательной программы по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям) для магистерских образовательных программ «Менеджмент в образовании» и «Управление человеческими ресурсами в образовании». По своей форме пособие является практикумом и разработано в помощь студентам и преподавателям по организации самостоятельной работы по учебной дисциплине «Менеджмент в образовании». Может быть также использовано в системе дополнительного профессионального образования руководящих работников СПО и ВО, а также будет полезным для аспирантов по специальности 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования.

УДК 370.1
ББК 74.04

ISBN 978-5-8268-2090-2

© Шипилина Л. А., 2017

© Омский государственный педагогический университет, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
-------------------	---

Глава 1. Деятельность. Управление. Менеджмент

1.1. Теоретические положения и основные выводы	11
1.2. Контрольные вопросы	22
1.3. Задания для самостоятельной работы.....	23
1.4. Вопросы для дискуссии	27
1.5. Ситуации для анализа	28

Глава 2. Образовательные системы

2.1. Теоретические положения и основные выводы	43
2.2. Контрольные вопросы	53
2.3. Задания для самостоятельной работы.....	55
2.4. Вопросы для дискуссии.....	57
2.5. Ситуации для анализа.....	59

Глава 3. Интеграционные эффекты менеджмента в образовании

3.1. Теоретические положения и основные выводы.....	70
3.2. Контрольные вопросы	90
3.3. Задания для самостоятельной работы.....	90
3.4. Вопросы для дискуссии.....	91
3.5. Ситуации для анализа.....	92

Глава 4. Процессы управления образовательным учреждением

4.1. Теоретические положения и основные выводы.....	101
4.2. Контрольные вопросы	114
4.3. Задания для самостоятельной работы.....	114
4.4. Вопросы для дискуссии.....	119
4.5. Ситуации для анализа.....	120

Глава 5. Система управления образовательным учреждением

5.1. Теоретические положения и основные выводы.....	128
5.2. Контрольные вопросы	146
5.3. Задания для самостоятельной работы.....	147
5.4. Вопросы для дискуссии.....	152
5.5. Ситуации для анализа.....	152

Глава 6. Механизмы управления в образовательных системах

6.1. Теоретические положения и основные выводы.....	157
6.2. Контрольные вопросы	175
6.3. Задания для самостоятельной работы.....	176
6.4. Вопросы для дискуссии.....	192
6.5. Ситуации для анализа.....	195

Глава 7. Методология менеджмента в образовании

7.1. Теоретические положения и основные выводы.....	207
7.2. Контрольные вопросы	236
7.3. Задания для самостоятельной работы.....	237
7.4. Вопросы для дискуссии.....	238
7.5. Ситуации для анализа.....	238

Глава 8. Эффективность управления

8.1. Теоретические положения и основные выводы.....	252
8.2. Контрольные вопросы	262
8.3. Задания для самостоятельной работы.....	263
8.4. Вопросы для дискуссии.....	271
8.5. Ситуации для анализа.....	273

Послесловие	288
-------------------	-----

Глоссарий.....	289
----------------	-----

Список литературы.....	302
------------------------	-----

ПРЕДИСЛОВИЕ

Наука и искусство управления издревле вызывали к себе особое отношение. Была очевидна их взаимосвязь с властью и богатством, с благополучием народов и стран. Власть имущие, правящие круги потому и назывались правящими, что монополизировали управление, концентрировали в своих руках разработку и принятие управленческих решений, оставляя остальным участь исполнителей. Поэтому так понятно стремление монополизировать управление во все времена. Россия не являлась исключением из этого ряда.

Демократизация общества и развитие рыночных отношений вкупе с научно-техническим прогрессом кардинально расширили сферу управления, особенно в экономике. Менеджеры превратились в одну из самых крупных и влиятельных категорий занятого населения.

Появление множества юридических лиц – субъектов хозяйствования – и развитие конкуренции расширили самостоятельность и сферу ответственности менеджеров. Коль скоро успехи отдельных предприятий и организаций, а вместе с ними и всей экономики, стали определяться осмысленностью и динамизмом поведения хозяйствующих субъектов, то и роль управленцев стала определяющей, по меньшей мере сравнимой с ролью собственников.

Общественное сознание немедленно откликнулось на новую ситуацию в сфере управления. В высшие учебные заведения, осуществляющие подготовку менеджеров, хлынула наиболее способная и энергичная молодежь. Появилась и обширная категория честолюбивых специалистов старших возрастов, заинтересованных в получении дополнительных знаний в области менеджмента.

В современных социокультурных условиях России развитие системы образования также в значительной мере определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление всеми ее звеньями. Решение стоящих перед обновляющейся системой образования на всех ее уровнях и ступенях задач зависит, с одной стороны, от адекватного понимания и описания функционирующих систем управления, а с другой – от внедрения в практику новых научных

достижений в области управления, в частности управления образованием.

Очевидно, что система высшего образования не могла не откликнуться на новые потребности населения в образовательных услугах и работодателей в квалифицированных кадрах. В ответ на эти потребности подготовка менеджеров была развернута более чем в пятистах вузах. Появились новые направления, специальности и специализации в этой сфере. По контингенту студентов образование в области менеджмента вышло на одно из первых мест в структуре подготовки кадров.

Менеджмент как наука управления возник прежде всего для управления бизнесом, а потому имеет сильное экономическое начало. Менеджмент в социальной сфере, к которой относится образование, свои сильные стороны более всего проявляет в поведенческом аспекте, потому что он ориентирован на человека, социальные ценности, а для образовательного учреждения, которое в полном смысле этого слова является «человеческой организацией», это чрезвычайно важно.

Немецкие специалисты по менеджменту В. Зигерт и Л. Ланг в своей книге «Руководить без конфликтов» недвусмысленно говорят о том, что каждый в той или иной мере обременен ответственностью на предприятии, в государственных органах, церкви, школе, политике, даже в семье или в кругу друзей, извлечет для себя пользу из теории менеджмента. Следовательно, последняя может результативно использоваться во многих своих аспектах в организации некоммерческого типа, каковым является образовательное учреждение.

Исторический опыт показывает, что если в эпоху кризисов, реформ и революций возрастает роль управления как сочетания искусства и политической воли, то в периоды стабильности, благоприятной экономической конъюнктуры на первый план выходит менеджмент как наука и профессиональное мастерство, как рационально организованная систематическая целенаправленная деятельность. Именно такой менеджмент нужен теперь России. Наступил период высокопрофессионального менеджмента, ответственного перед обществом и государством.

Хороший менеджер – это обязательно патриот, но это патриот международного калибра, сочетающий толерантность, навыки меж-

культурного взаимодействия с приверженностью своей организации и своей стране. Нам здесь есть чему поучиться у японцев, корейцев, китайцев, использующих преимущества глобализации, но при этом бережно сохраняющих свои главные национальные приоритеты.

Для системы высшего образования глобализация – это прежде всего позитивное и энергичное участие в Болонском процессе. Да, в болонских реформах есть и надуманные, малозначащие меры, а в целом они излишне бюрократизированы. Вместе с тем Болонский процесс – это новая общая система мер и весов, гарантирующая прозрачность и сопоставимость высшего образования в международных масштабах.

Ссылаясь на авторитет и позицию Государственного университета управления (ГУУ) – главного центра подготовки менеджеров в России, считающего, что пора перейти от фрагментарного и эклектического освоения колоссального зарубежного опыта к его систематическому изучению и использованию по существу, изучению лучших традиций отечественного опыта управления (Демидовы, С. Морозов, Строгановы, В. Богданов, П. Гастев, в образовании – А. А. Макаренко, В. А. Сухомлинский, В. А. Караковский и др.), полагаем, что настало это время и для подготовки управленческих кадров для системы профессионального образования.

В ближайшее время ожидается утверждение профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации». Профессиональный стандарт, как ожидается, позволит добиться следующих целей:

1. Улучшить управление образовательными организациями за счет того, что повысится квалификация их руководителей.
2. Добиться развития российского образования на всех уровнях – от дошкольного до высшего профессионального.
3. Повысить управляемость в образовательных учреждениях и организациях.

Как показывает опыт ознакомления с основными образовательными программами по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям), во многих из них в учебных планах представлены дисциплины «Менеджмент» и «Менеджмент в образовании». И это понятно в логике личностно-ориентированного образования, компетентностного подхода, в которых задача профессионального

становления и развития будущих профессионалов решается в триаде «управление-соуправление-самоуправление».

Немаловажным является этот факт и для развития карьерных ориентаций выпускников направления «Профессиональное обучение», так или иначе, часть из них в свое время становится руководителями образовательных учреждений.

Данное учебное пособие не предполагает охвата в своем содержании всех типовых (менеджмент) и специфических (менеджмент в образовании) разделов. При отборе материала для пособия, ориентированного на студентов направления «Профессиональное обучение» прежде всего, а затем на всех интересующихся вопросам менеджмента как сплава науки, практики и искусства управления различными системами, включая образовательные, автор руководствовался не принципом полного охвата проблематики менеджмента, а стремлением отразить наиболее актуальные вопросы менеджмента в образовании, описать основные тенденции его развития на современном этапе в логике функционального подхода и в компетентностном формате. Это предполагает отбор содержания обучения в рамках концепции профессионального управления образованием. Соответственно, читатель найдет развернутое изложение тех положений управленческой науки, которые играют ключевую роль в управлении образовательными системами. По мнению автора, к ним относятся научные представления о процессах, системах и механизмах управления, роли внутренней и внешней среды в менеджменте, о технологиях менеджмента, о проблеме эффективности управления образованием. При этом авторский замысел заключается в реализации идеи методологического обоснования представленного видения, поскольку опирается на глубокое убеждение в том, что методология делает человека свободным от очевидных, тривиальных истин, чрезмерной роли здравого смысла в профессиональной деятельности.

При этом автор заранее соглашается с замечаниями по поводу непредставленности в пособии многих важных проблем менеджмента, в частности, в образовании. Пособие не учебник и не претендует на полный охват проблем; оно призвано помочь в изучении отдельных тем. Пособия по другим темам можно найти в весьма широком списке литературы.

Компетентностный формат учебного пособия предполагает широкую практическую направленность содержания обучения, что представлено в структуре пособия практикумами, содержащими задания для углубления знаний студентами, отработки ими умений, овладения ведущими профессиональными компетенциями: контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы, вопросы для дискуссии, ситуации для анализа, глоссарий. В целях повышения эффективности освоения курса предлагается руководствоваться следующими методическими рекомендациями.

В практикуме представлены ситуационные задачи по различным темам курса. Метод ситуационных задач (метод кейсов) – это инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но каждый обучаемый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены.

Методика работы с ситуационными задачами:

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Акцентируйте внимание на тех моментах, которые показались вам особенно важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, подчиненные ей.

4. Внимательно прочитайте вопросы, предложенные к данной ситуации и постарайтесь на них ответить.

5. Попробуйте найти альтернативные варианты решений, если такие существуют, и провести оценку этих альтернатив с точки зрения эффективности для организации и для отдельных героев ситуации.

Постарайтесь найти вариант решения, который будет достаточно эффективным для всех сторон.

6. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

7. Обсудите свои варианты решения в группе и выработайте групповое решение обозначенных проблем.

Автор надеется на то, что данное пособие окажет помощь не только студентам, осваивающим в логике магистерских образовательных программ по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям) основы менеджмента в образовании, но и преподавателям в подготовке материалов для проведения теоретических и практических занятий со студентами по данной дисциплине.

ГЛАВА 1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. УПРАВЛЕНИЕ. МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Вся жизнь человека – это бесконечная цепочка его деятельности, которая разнообразна и многообразна.

1. *Деятельность* – это способ бытия человека в мире.

Деятельность предполагает два основных плана характеристики – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операций.

Деятельность – это активное воздействие субъекта деятельности на какую-либо другую систему (объект деятельности) в интересах удовлетворения своих потребностей и реализации определённых целей. Будучи системой, деятельность структурирована (рис. 1.1).

2. *Управление* – это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. Особенностью этого вида деятельности является предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей.

Управление – это вид деятельности человека, возникшей, выделившейся и обособившейся в процессах развития совместного труда, его разделения и кооперации.

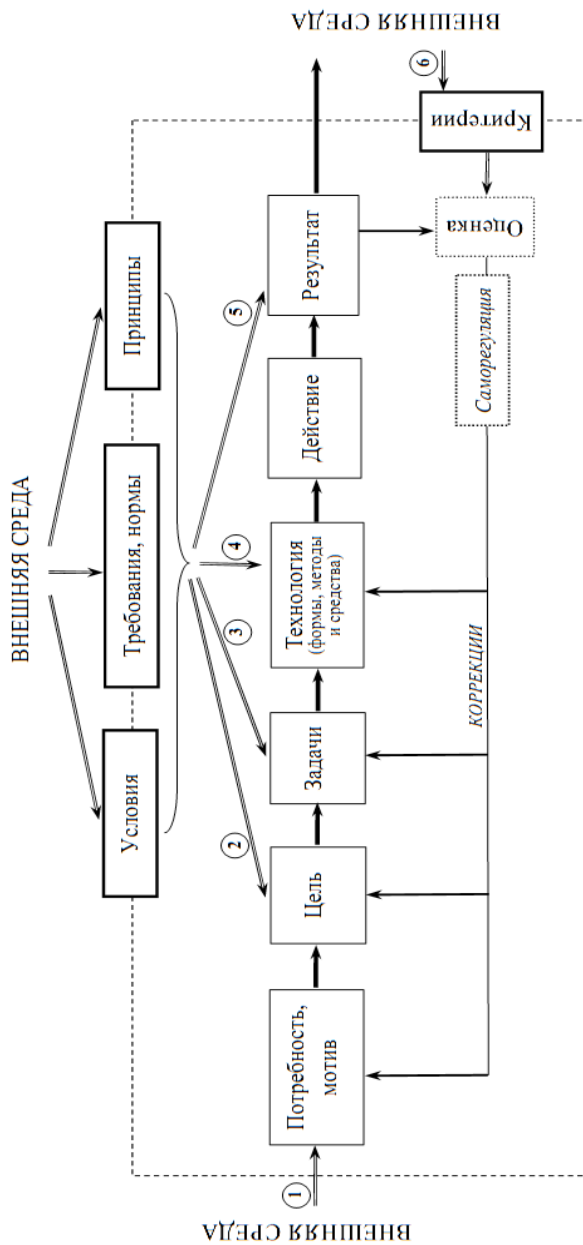


Рис. 1.1. Структура деятельности [50]

Управление – это объективная потребность всякой деятельности человека.

Управление определяет качество результата, время его получения, затраты усилий, соответствие потребностям.

Управление включает три аспекта:

- «кто» управляет «кем» (институциональный аспект);
- «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект);
- «чем» осуществляется управление (инструментальный аспект).

3. Содержание управления как специфического вида деятельности составляют *функции управления*.

Функции (от лат. *functio* – совершение, исполнение) *управления* – отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых объектов [79].

В теоретических работах и практической деятельности используются различные классификации функций менеджмента. Выделим классификацию функций менеджмента, в которой представлены три группы: предметные (основные), процессуальные и социально-психологические (рис. 1.2).

4. Специфику управления, выражающую его сущность, отражает понятие «воздействие».

Воздействие – это влияние на деятельность человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата.

Если управление – это воздействие, то существуют субъект управления и объект управления.

5. *Субъект управления* – лицо или группа, организация или институт, которые осуществляют управленческие властные полномочия (руководитель, административная команда, министерство и т. д.).

Эта управляющая подсистема определяется сложностью и объемом решаемых задач, квалификацией управленцев и мерой закрепления за ними прав и полномочий.

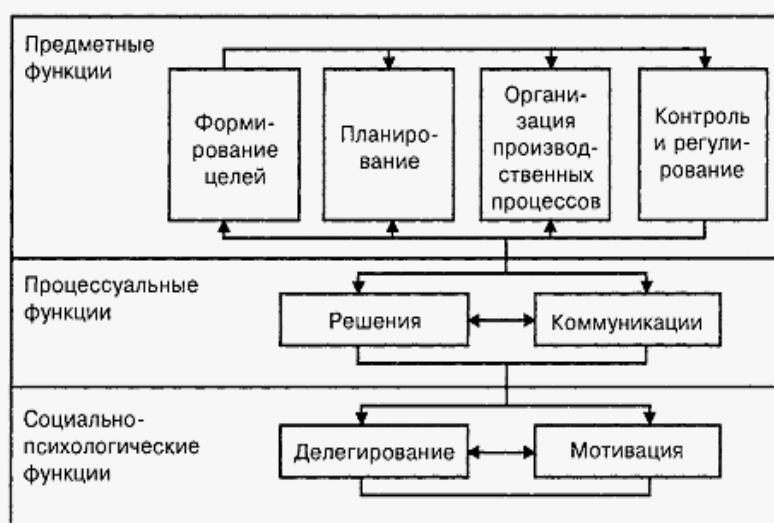


Рис. 1.2. Система функций управления [27]

Воздействие – не значит только принуждение, приказ, распоряжение, указание. Воздействием могут быть и рекомендации, совет, предостережение, мотивация, наконец, даже просто какой-либо акт поведения менеджера представляет собой неформальное воздействие, заставляющее человека делать так, а не иначе, лучше, чем делал раньше. Нельзя понятие воздействия связывать только с администрированием.

Воздействия разнообразны. Существует множество видов воздействия: формальное и неформальное, прямое и опосредованное, явное и неявное (скрытое, латентное), жесткое и мягкое, принуждающее и мотивирующее. Всегда есть выбор вида воздействия при учете конкретных условий и по критериям эффективности управления [32].

6. *Объект управления* представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, под-

чиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Управленческая деятельность – это процесс воздействия субъекта управления на объект с целью достижения заранее поставленных целей, решения практической проблемы, предполагающей участие некоторого числа людей.

Специфика управленческой деятельности:

- ее предмет, т. е. объект воздействия, – субъекты (люди);
- ее процесс – это деятельность по организации деятельности;
- ее содержание – это реализация универсальных функций управления (планирования, прогнозирования, мотивирования и др.);
- ее цель – обеспечение наилучшего функционирования организационной системы;
- ее условия: внутренние (необходимость одновременного выполнения различных действий и решения многих задач; противоречивость нормативных предписаний; несформулированность оценочных критериев эффективности руководителя, а часто их отсутствие и др.), внешние (временные ограничения, информационная неопределенность, высокая ответственность за конечные результаты, нехватка ресурсов, возникновение стрессовых ситуаций);
- ее результат – наличие обеспеченности наилучшего функционирования организационной системы, выражающееся в качестве продукции (услуг).

7. Воздействие рождает и закрепляет связи между людьми – это *система управления*. *Процесс управления* показывает этапы формирования воздействия от цели до решения. *Механизм управления* характеризует средства воздействия.

8. *Менеджмент* – это разновидность управления; это организационно гибкое, мотивационное управление, осуществляющееся на профессиональной основе, в котором экономические интересы играют ведущую роль.

Менеджмент – это наука, практика и искусство управления. Существуют различные типы менеджмента: стратегический, организационный, инновационный, мотивационный и т. д.

Основные признаки менеджмента как своеобразного типа управления:

- область деятельности – экономическое поведение объекта управления;
- условия деятельности – рыночные механизмы развития экономики;
- организационные формы управления – достаточно гибкие и адаптированные к процессам рыночного поведения фирмы;
- требования к менеджеру и персоналу управления – профессионализм;
- организационные приоритеты – человеческий фактор;
- стиль управления – мотивирование эффективной деятельности;
- личностный фактор – творчество и искусство менеджера;
- внешняя среда – рыночная экономика [32].

9. Единую методологическую основу разнообразных типов менеджмента создает его общая *теория*, содержащая категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой специфики деятельности организации.

10. Достигнутый уровень теории управления позволил ряду ученых прийти к определению *предмета менеджмента как науки*, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

11. *Методы менеджмента* – это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии (в учреждении).

12. *Принципы управления* – это руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники вследствие социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Базовые принципы менеджмента:

- ситуационность,
- системность,
- социальная направленность,
- гибкость,
- адаптивность [21].

13. *Методология* – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. Методология менеджмента отвечает на вопросы:

- какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления;
- что главное в управленческой деятельности менеджера и его команды;
- на что опирается менеджер в своей деятельности;
- какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений;
- как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления;
- какие зависимости он учитывает.

12 признаков, характеризуют содержание методологии менеджмента: цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути, элективы (выбор), средства, методы [39].

Наиболее явно методология менеджмента реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, которая представляет собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми строится и осуществляется управление (рис. 1.3).

14. *Управление как развивающаяся система.*

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления.

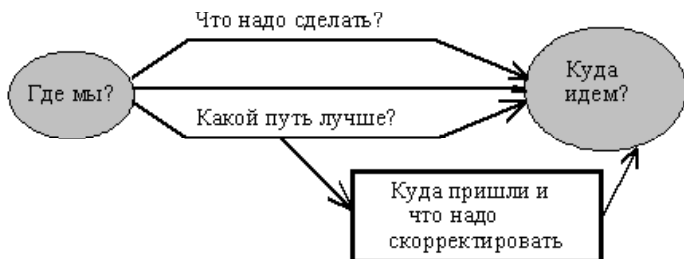


Рис. 1.3. Сущность менеджмента [16]

Система управления выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления – практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность – это функционирование системы управления.

Система управления складывается и действует не только в соответствии с содержанием функции управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими системе управления принципами ее построения, функционирования и преобразования.

Система управления распадается на подсистемы:

1) *структурно-функциональная подсистема системы управления (СФП)* – совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления;

2) *информационно-поведенческая подсистема системы управления (ИПП)*. Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;

– уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;

– информированность работников, носители информации, методы распространения информации;

3) *подсистема саморазвития системы управления*. Появление подсистемы саморазвития системы управления отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин: они

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию.

Менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением:

- несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях [12].

Менеджер – это человек, обладающий активностью предпринимателя, мудростью педагога, ответственностью врача, конструктивностью инженера, пылкостью исследователя, логикой юриста [32].

15. *Менеджер* – это член организации, руководящий людьми (субъект управления), определяющий цели работы и принимающий решения по эффективному взаимодействию в цепочке «люди – цели». Организация не может существовать без менеджеров. Основные функции менеджера – поиски возможностей развития организации и поддержка подчиненных.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров очень разнообразны (табл. 1).

Требования к профессиональной компетенции менеджеров:

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.
5. Владение искусством налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения [70].

Таблица 1.1

Роль высших менеджеров в прошлом и будущем

<i>В прошлом</i>	<i>В будущем</i>
Определяют стратегию	Руководят процессом разработки стратегии
Администраторы	Предприниматели
Специалисты	Источники мотивации и воодушевления персонала
Неизвестность, замкнутость	Открытое всеохватывающее управление
Инструктируют	Делегируют полномочия
Изолированы от персонала	Способность к интеграции
Далеки от конкретных проблем	Ближе к рынкам, людям, продуктам
Склонны к авторитаризму	Харизматичны
Осуществляют тщательный сверхконтроль	Проницательны
Проводят политику «разделяй и властвуй»	Способствуют созданию духа сплоченности
Считают себя доминантной фигурой	Являются социальной фигурой

16. С точки зрения управления в России первоначально условно выделяли *три основные модели менеджмента*:

1) *модель «Здорового смысла»*, наблюдаемая в последнем десятилетии XX в., во многих организациях так называемых «новых русских». Большая часть этих «менеджеров» до этого были кем угодно: инженерами, экономистами, юристами, программистами – только не профессионалами в управлении. По мере роста организаций перестало хватать «здорового смысла» для замещения управленческого профессионализма;

2) *модель «Западной культуры»* представлена западными организациями стран зрелой рыночной экономики, работающими на российском рынке. Менеджмент стран зрелой рыночной экономики заметно повлиял на форму, техническую сторону и оказывает существенное воздействие на культуру российского менеджмента. Преувеличивать влияние западной культуры менеджмента на российские организации не следует;

3) *модель «Традиционных (советских) методов управления»* ещё продолжает функционировать в некоторых организациях Российской Федерации.

В настоящее время можно выделить три концепции развития российского менеджмента:

1. *Копирование западной теории менеджмента*. Она не учитывает особенностей российской ментальности, поэтому бесперспективна.

2. *Адаптация западной теории менеджмента к российской специфике*. Эта концепция перспективна на данном этапе развития менеджмента в России, но в дальнейшем приоритет будет отдан третьей концепции.

3. *Создание российской теории менеджмента с использованием достижений западной и восточной моделей управления* и наиболее эффективных аспектов мирового менеджмента – самая перспективная концепция.

17. *Главные особенности современного российского менеджмента*:

1) традиции (технологический подход к управлению, склонность к спонсорству);

2) научность (высокий научно-интеллектуальный потенциал);

- 3) опыт (государственного регулирования экономики, освоения высоких технологий);
- 4) становление (образования, в том числе креативного, и профессиональная подготовка менеджеров);
- 5) своеобразие (менталитета, организационной культуры);
- 6) предприимчивость (в условиях либеральной экономики);
- 7) затруднения (например, в регионально-политическом аспекте).

1.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Почему деятельность человека нуждается в управлении? Каковы основные характеристики управления как специфического вида деятельности?
2. Какую роль играет воздействие в управлении?
3. Являются ли идентичными понятия «менеджмент» и «управление»? Обоснуйте ответ.
4. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
5. Какими функциями человеческого сообщества необходимо управлять?
6. Может ли осуществляться управление вне рамок какой-либо организации?
7. Какие характеристики управленческой деятельности, разновидности воздействия существуют?
8. Каково значение менеджмента как науки?
9. Что составляет содержание менеджмента?
10. Что такое метод менеджмента?
11. Каково определение принципа менеджмента?
12. Зачем необходимы знания закономерностей и принципов менеджмента? Какую роль они играют в практической деятельности менеджера?
13. Что такое методология, и какова методология менеджмента?
14. Какие вы знаете методологические подходы, используемые в менеджменте?
15. Какими свойствами обладают функции управляющего? Является ли управление организацией наукой или искусством?

16. Каковы требования к профессиональной компетентности менеджера?

1.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. На основе изучения литературы по истории менеджмента [2; 20; 21; 22; 33; 42 и др.] составьте таблицу «Развитие научных школ менеджмента»

Период времени	Авторы концепций и основатели школ	Основные идеи и содержание концепций

2. Прочитайте книгу Э. М. Короткова «Концепция менеджмента» [32] и ответьте на вопросы:

- Что означает управление в деятельности человека?
- В какой мере и как зависит результат деятельности от управления?
- Управлять – значит воздействовать на человека. Есть точка зрения, что воздействие – это принуждение, и, следовательно, оно характеризует не специфику управления вообще, а лишь управление командное, административное. Какова ваша точка зрения на этот счет? Обоснуйте ее.
- Как социально-экономическая среда управления влияет на состав и структуру проблем управления?
- Какова проблематика менеджмента?
- Почему цель несет интеграционный потенциал и как это надо учитывать в разработке и определении цели управления?

3. Сделайте подборку материалов из интернет-ресурсов по проблемам современного российского менеджмента.

4. Из различных учебных пособий выпишите формулировки принципов управления. Сформулируйте не менее десяти правил по реализации одного из этих принципов.

5. Приведите примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

6. Опишите объект и предмет менеджмента. В чем их отличие друг от друга? Изобразите свой ответ структурной схемой.

7. Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо, потому что...» и «Менеджмент изучать не надо, потому что...». Изобразите свой ответ в табличной форме.

<i>«Менеджмент изучать надо, потому что...»</i>	<i>«Менеджмент изучать не надо, потому что...»</i>
---	--

8. Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце соответствующую цифру.

1	Классическая школа		Г. Дениссон, Ф. Фидлер
2	Школа человеческих отношений		Ф. Тейлор, А. Файоль
3	Ситуационный подход		Э. Мэйо
4	Системный подход		Р. Девис, А. Слоун младший, А. Чандлер
5	Эмпирическая школа		Д. Бернард, П. Друкер
6	Школа социальных систем		Г. Саймон, Ф. Селзник

9. Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя их приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь. По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны вами для обоснования.

10. Подумайте и ответьте на вопросы:

– Какими из менеджерских умений и навыков вы обладаете в данный момент?

– Какие умения и навыки вам необходимо приобрести и как вы собираетесь это сделать?

11. Какие из приведенных ниже высказываний, по вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера?

Менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников.

Менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать.

Никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами.

Нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Объясните свою точку зрения.

12. Тест «Можете ли вы быть руководителем?» [60]

Умение руководить очень важно как для бизнеса, так и для менеджмента. Это искусство состоит из двух составляющих: способности увидеть, что нужно сделать, и способности сообщить об этом остальным.

Этот тест поможет вам оценить наличие у вас таланта руководителя.

Подберите наиболее подходящий ответ:

1. Основной принцип в распределении обязанностей – это...

- а) передать другим по возможности большую часть обязанностей
- б) убедиться, что вам известны все детали
- в) утверждать все принятые решения
- г) делать все самому

2. Ваш подчиненный (сотрудник, родственник) обдумал проблему, но не смог ее решить. Вы...

- а) подскажите ему решение
- б) поможете ему найти решение самостоятельно
- в) предложите несколько решений на выбор

3. Нужно хвалить сделанную работу...

- а) только если она этого заслуживает
- б) никогда, чтобы люди не зазнавались
- в) часто, даже незаслуженно, чтобы поощрить людей

4. Если вы ошиблись, и ваш подчиненный это знает, вы...

- а) открыто признаете ошибку
- б) обвините кого-то другого
- в) воспользуетесь случаем преподать другим урок

5. Ответьте «да» или «нет».

а) Я часто составляю списки дел для себя и других.

б) Я обычно делаю какую-то работу сам, прежде чем дать такое же задание другому.

в) Я считаю, что хороший начальник должен постоянно следить за своими подчиненными.

г) Я считаю, что люди на руководящих должностях должны вести себя так же, как их подчиненные, чтобы возникло чувство коллективизма.

6. В течение 7 сек. ответьте, какой из четырех прямоугольников (рис. 1.4) разделен на большее количество частей.

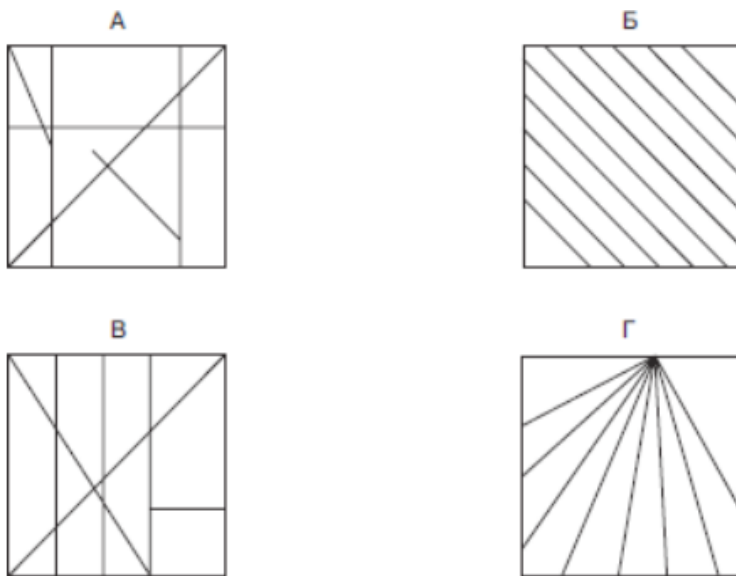


Рис. 1.4.

Ключ к тесту «Можете ли вы быть руководителем?»

Ответы:

1. А; 2. Б; 3. А; 4. А; 5. А, Б – «Да»; В, Г – «Нет»; 6. Прямоугольник В (В разделен на 13 частей, а остальные – на 10). Это задание позволяет проверить быстроту реакции и способность мгновенно принимать решение. Оба качества важны для успешного руководства.

Поставьте себе по 2 балла за каждый правильный ответ.

16–18 баллов. Это отличный результат. Вы наблюдательны и хорошо разбираетесь в людях. Вы умеете обращаться с людьми, поощряете их, демонстрируя свое доверие.

12–14 баллов. Это хороший результат. Часто люди, которые его получают, не отвечают на последний вопрос, причем обычно из-за нехватки времени или терпения.

6–10 баллов. Результат слабый, но при желании его можно исправить. Берите пример с человека, у которого хорошие способности к руководству.

0–4 балла. Плохой результат. Его обычно получают закоренелые пессимисты, которые не верят в человечество и стремятся все делать самостоятельно. У вас замашки диктатора. Поймите, что нельзя всегда и везде успеть.

1.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. А. де Сент-Экзюпери писал: «Каторга не там, где работают киркой. Она ужасна не тем, что это тяжкий труд. Каторга там, где удары лишены смысла, где труд не соединяет человека с людьми». В чем заключается смысл управления?

2. Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат, ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

3. Желание и даже необходимость менеджмента еще не есть его возможность. Чем определяются возможности менеджмента?

4. Современному руководителю надо быть менеджером, управлять профессионально, творчески, предприимчиво, самостоятельно. Каким должно быть содержание деятельности руководителя, чтобы соответствовать этим характеристикам?

5. Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

6. В некоторых учебных пособиях современных зарубежных и отечественных авторов можно встретить утверждение: «Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент – его

специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций». Как вы считаете, что лежит в основе такого понимания сущности управления и менеджмента?

7. В публикациях по менеджменту выделяется шесть основных функций менеджера:

- управление организационной средой или условиями работы,
- воспитание трудовой дисциплины,
- мотивация сотрудников,
- контроль и оценка,
- управление нововведениями,
- формирование кредита доверия.

Являются ли эти функции основными для менеджера образования? Прокомментируйте ответ.

1.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Система менеджмента фирмы «Сони».

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

– постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

– сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

– антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

– поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

– право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;

– воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы наших организаций?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

2. Пять направлений в работе российских менеджеров.

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему по их выполнению. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит

задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышении и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

3. Эффективный менеджер.

Как бы вы описали «эффективного» менеджера? Составьте список качеств, которыми, на Ваш взгляд, должен обладать эффективный менеджер, и проранжируйте их с точки зрения важности для выполнения профессиональных задач.

Например: принципы делового человека, сформулированные предпринимателями России в 1912 году:

- уважай власть;
- будь честен и правдив;
- уважай право частной собственности;

- люби и уважай человека;
- будь верен слову;
- живи по средствам;
- будь целеустремленным.

Вопросы:

1. Насколько, на ваш взгляд, вы лично соответствуете составленному описанию?
2. Что является вашими достоинствами и в чем состоит ваше несоответствие предложенной модели?

4. Что значит профессионализм в управлении образовательным учреждением? Напишите для себя ответы по методу «незаконченного предложения».

«Профессионализм – это моя интеллектуальная собственность...».

«Профессионализм позволяет... повышает... и др.».

«Недостаток профессионализма...».

«Профессионализм в управлении (из практики вашей организации) выражается в...».

5. Требования к менеджерам образования.

Большое значение для практики управления имеет обеспечение соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека конкретной должности, которой он занимается или предполагает занять. Это требует четкого представления уровня знаний, перечня навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

Ниже приведены требования к менеджерам образования, представленные в основной образовательной программе магистратуры «Менеджмент в образовании» (направление – Профессиональное обучение) в соответствии с ФГОС 2015 г.: (кафедра профессиональной педагогики, психологии и управления Омского государственного педагогического университета).

Выпускник по направлению подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)», направленность (профиль) «Менеджмент в образовании» с квалификацией (степенью) «магистр» должен обладать следующими компетенциями:

а) общекультурными (ОК):

– способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью развивать и совершенствовать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК-1);

– готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

– способностью к самостоятельному освоению новых методов исследования, к освоению новых сфер профессиональной деятельности (ОК-3);

– способностью формировать ресурсно-информационные базы для осуществления практической деятельности в различных сферах (ОК-4);

– способностью самостоятельно приобретать и использовать, в том числе с помощью информационных технологий, новые знания и умения, непосредственно не связанные со сферой профессиональной деятельности (ОК-5);

б) общепрофессиональными (ОПК):

– способностью и готовностью самостоятельно осваивать новые методы исследования, изменять научный и научно-педагогический профиль своей профессионально-педагогической деятельности (ОПК-1);

– готовностью к коммуникациям в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном языке для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-2);

– способностью и готовностью использовать на практике навыки и умения организации научно-исследовательских, научно-отраслевых работ, управления коллективом (ОПК-3);

– способностью и готовностью к принятию ответственности за свои решения в рамках профессиональной компетенции, способностью принимать нестандартные решения, решать проблемные ситуации (ОПК-4);

– способностью осуществлять профессиональное и личностное самообразование, проектировать дальнейшие образовательные маршруты и профессиональную карьеру (ОПК-5);

– способностью и готовностью демонстрировать навыки работы в научном коллективе (ОПК-6);

– способностью и готовностью эксплуатировать современное оборудование (приборы) в соответствии с целями магистерской программы (ОПК-7);

– готовностью взаимодействовать с участниками образовательной деятельности и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия (ОПК-8);

в) *профессиональными (ПК)*:

педагогическо-проектировочная деятельность:

– способностью и готовностью определять пути стратегического развития профессиональных образовательных организаций, организаций дополнительного профессионального образования в регионе (ПК-14);

– способностью и готовностью проектировать и оценивать педагогические (образовательные) системы (ПК-15);

– способностью и готовностью проектировать систему обеспечения качества подготовки рабочих (специалистов) в профессиональных образовательных организациях, организациях дополнительного профессионального образования (ПК-16);

– способностью и готовностью проектировать образовательную деятельность с учетом требований работодателей (ПК-17);

– способностью и готовностью проектировать систему оценивания результатов обучения и воспитания рабочих (специалистов) (ПК-18);

– способностью и готовностью проектировать образовательные программы для различных категорий обучающихся (ПК-19);

– способностью и готовностью проектировать образовательную среду в соответствии с современными требованиями определенного вида экономической деятельности (ПК-20).

Задание: используя требования к выпускнику, разработайте требования к должностям:

а) директора колледжа;

б) зам директора по учебно-воспитательной работе колледжа;

в) руководителя цикловой комиссии в образовательном учреждении.

6. Российский директор: профессиональные ценности и стереотипы (1990-е гг.)

На основе некоторых результатов исследования профессиональных ценностей и стереотипов директоров школ, проведенного в четырех российских регионах [75] представляем типичные портреты респондентов исследования.

1. Типичные (традиционно-прогрессивные) руководители (67 %).

Основной целью управления такой «типичный директор» чаще всего считает создание условий для осуществления образовательного процесса.

Его деятельность в определенной степени ориентирована на обеспечение достижения образовательных результатов, хотя хозяйственная и административная работа представляются ему также очень важными.

В целом управление преимущественно рассматривается как взаимодействие директора с учащимися.

Финансы не играют роль вспомоществования, а выполняют функцию стимулирования педагогической деятельности.

Усилия руководителя в равной степени направлены на совершенствование деятельности школы и поддержание ее функционирования. Большая часть изменений в своей школе за последние годы оценивается как необходимая с точки зрения совершенствования образовательного процесса.

При постановке управленческих целей и задач директор примерно в равной степени исходит из внутренних и внешних (социальных) потребностей. Планирование квалифицируется в качестве необходимого для определения стратегии и тактики работы школы элемента управления; контроль не рассматривается как «палка», хотя взгляды на него противоречивы; при анализе руководитель уделяет внимание как результатам образовательного процесса, так и самому образовательному процессу и условиям его осуществления.

Свою управленческую деятельность такие руководители примерно в равной степени оценивают как ориентированную на «каждого ученика» и «всех учеников».

Собственную учительскую работу они считают очень важной. Они также уверены, что им нужно иметь основные знания по педа-

гогике и психологии, о новых педагогических технологиях, что они должны владеть информацией о результатах образовательного процесса в школе, правда, не обязательно в деталях.

В качестве наиболее эффективной формы взаимодействия с педагогами выбирается организация совместной работы. Признается необходимым и важным формальное распределение обязанностей среди членов коллектива.

Директора склонны к определенному дистанцированию от подчиненных; для талантливых педагогов готовы отступить от установленного порядка лишь в некоторых случаях; практически всегда все вопросы решают сообща с заместителями. Эта группа демонстрирует весьма высокие требования к своей работе.

2. Функциональные руководители (16 %).

Основную цель своей деятельности чаще всего видят даже не в создании условий для осуществления образовательного процесса, а в самой управленческой деятельности как таковой: создании благоприятного психологического климата и удовлетворении интересов членов педагогического коллектива, но никогда – в успехах учеников. Не удивительно, что свою управленческую деятельность они ориентируют чаще на «всех учащихся», чем «на каждого ученика».

При постановке управленческих задач они в первую очередь руководствуются анализом недостатков.

Важным проявлением сознания представителей этой группы является использование материальных стимулов вне зависимости от педагогических успехов учителей.

При этом контроль для них – это прежде всего «способ заставить учителей работать».

Большинство изменений в их школах (как они сами считают) было обусловлено задачами совершенствования образовательного процесса, но основные усилия при его анализе они направляют на сам процесс и очень редко на результат.

Таким образом, представители этой группы не видят прогнозируемых результатов деятельности, их цели сосредоточены внутри школы, они ориентированы на обеспечение ее функционирования.

3. Псевдосовременные руководители (6 %).

Основной целью своей деятельности считают создание условий для осуществления образовательного процесса. Направляя в равной

степени свои усилия на совершенствование деятельности школы и поддержание ее функционирования, они более, чем все другие, при постановке управленческих задач руководствуются анализом внешних факторов: образовательными стандартами или изменением социальных потребностей общества. Может быть, поэтому большинство изменений в своих школах оценивают критично, характеризуя их как конъюнктурные.

Они не считают для себя обязательным знание результатов образовательного процесса в школе по каждому классу и учителю, но владение общей информацией для них – норма, и при этом они не довольствуются лишь основными статистическими данными. Усилия при анализе информации направляют на образовательный процесс, а не на его результаты.

Придерживаются административных воззрений на контроль, но при этом финансовые рычаги часто склонны использовать для поддержки всех учителей вне зависимости от их педагогических успехов.

Менее других склонны (по их собственному мнению) дистанцироваться от подчиненных, однако реально чаще выбирают более жесткие формы взаимодействия с педагогами: приказы. С заместителями советуются лишь изредка.

Представители этой группы, стремясь казаться современными менеджерами, выбирают модные слова типа «социальные потребности» или «образовательные стандарты». Стараясь иметь имидж «демократичных руководителей», которые не должны дистанцироваться от подчиненных, на самом деле они в меньшей степени ориентированы на обеспечение реализации целей, при этом они еще и значительно жестче, чем представители основной группы.

4. Властолюбцы (2,5 %).

Цель своей работы видят в самой управленческой деятельности, в поддержании стабильности во всех смыслах этого слова.

Менее других руководителей они склонны рассматривать свою работу как взаимодействие с учащимися и менее других ориентированы на достижение образовательных результатов.

Отмечают самооценку административной и хозяйственной работы.

Руководители этой группы считают, что директору достаточно владеть только самой общей информацией о результатах образовательного процесса.

Более других они готовы использовать материальные стимулы для учителей, решающих поставленные ими задачи.

Они не очень хотят разбираться в вопросах педагогики и психологии, предоставляя эту честь своим заместителям.

Предпочитают дистанцироваться от подчиненных, но талантливому педагогу в большинстве случаев готовы сделать исключение.

Очень значительную часть изменений в своей школе связывают с конъюнктурными соображениями.

Методы управления тяготеют к формальным (издание приказов, на худой конец проведение совещаний, но не организация совместной работы), выдерживают заметную дистанцию от своих заместителей.

Главный мотив деятельности – власть как таковая. Все их цели и действия подчинены не образовательным результатам, а упрочению своего положения на верхней ступеньке школьной иерархии.

5. Образовательные администраторы (2,8 %).

Основную цель управления они однозначно видят в обеспечении достижения учениками определенных образовательных результатов. Более того, именно для этих руководителей наиболее близка модель управления школой, предусматривающая взаимодействие руководителя с учащимися.

Это очень дисциплинированные директора. Рекомендации органов управления образованием для них зачастую являются ведущими при постановке управленческих задач.

Они консервативны: их усилия направлены в большей степени на поддержание функционирования школы, нежели на совершенствование ее деятельности.

Контроль весьма часто выступает как способ заставить учителей работать, хотя преимущественно служит инструментом получения информации для принятия управленческих решений.

Им присуща склонность к жестким вариантам построения взаимодействия с педагогами, однако они склонны использовать финансовые рычаги для стимулирования их работы.

Считая достаточно важной для себя учительскую работу, в то же время они считают, что директор в школе «должен быть педагогом и психологом номер один», «полно и детально владеть знаниями о новых педагогических технологиях».

Они считают правилом для себя детальное владение информацией о результатах образовательного процесса в каждом классе и по каждому учителю.

Также они в большей степени, чем представители других групп, ориентированы на «каждого ученика», а их аналитическая деятельность исходит прежде всего из результатов образовательного процесса.

Эта группа руководителей в большей степени, чем другие, близка к идеальной модели образовательного менеджмента. Но, имея верные общие представления о своей деятельности, эти руководители выбирают не самые рациональные – жесткие, административные способы достижения целей.

Вопросы:

1. Какие профессиональные ценности положены в основу деятельности российских директоров ОУ в конце XX века?

2. Проанализируйте типы руководителей ОУ с позиций «требования к деятельности – результаты деятельности» и сформулируйте выводы зависимости (наличие или отсутствие таковой) управляемости ОУ и типа руководителя.

3. Осуществите диагностику (самодиагностику) типа руководителя вашего ОУ и сделайте соответствующие выводы об управляемости ОУ. Прокомментируйте полученные результаты.

7. Современный российский директор образовательного учреждения: как он принимает решения? (текст из [29]).

В обыденном сознании образ директора школы обычно ассоциируется с идеальным человеком: от романтика-идеалиста Корчака до коммунистического канона, имя которому Антон Макаренко. Эти лица как-то заслонили собой в памяти миллионов россиян заботливого, мудрого, зависимого от властей во всяком их проявлении и потому неудовлетворенного собой директора-завхоза, которых так много в наших школах.

Так кто же он – среднестатистический директор российской школы: как принимает решения (если принимает), какого, как гово-

рится, пола и возраста? С кем он вступает в коммуникацию, за счет чего организует взаимодействие внутри и вне коллектива? Каковы его ценностные установки, представления о профессии? Является ли он лидером школы и ее педагогического коллектива?

Для проведения обследования директоров в исследовании применялся опросник Алана Роу (Alan Rowe). Созданная им модель принятия решений основана на двух переменных: ориентация лидера на цели (решаемые задачи) и когнитивная сложность решаемых задач. Итак, две растяжки, характеризующие поведение школьного лидера, – это:

а) ориентация на *сотрудника* как на *соисполнителя* в достижении цели или как на *работника*, который является *средством* решения задачи;

б) стремление *решать* поставленные перед ним и/или самостоятельно сформулированные *когнитивно сложные* задачи (за счет использования дополнительной информации, поиска нетривиальных решений и т. д.) или стремление максимально *упрощать задачи* и решать уже их.

Собранные и обработанные таким образом данные позволили получить «профили принятия управленческих решений», каждый из которых характеризовал частоту использования тех или иных способов принятия решений.

Общая численность директоров школ в России по состоянию на 2012/2013 учебный год составляет порядка 44,5 тыс. человек. На долю директоров негосударственных общеобразовательных учреждений приходится около 1,5 % общей численности (697 человек); 60 % директоров работают в сельских школах; 74,4 % руководителей школ – женщины. Среднестатистический современный российский директор школы – это женщина 40–55 лет, которая работает в государственной школе, в большинстве случаев в сельской местности, на полную ставку, но с дополнительной педагогической нагрузкой, имеет первую квалификационную категорию, высшее педагогическое образование. Большинство директоров имеют управленческий стаж более 20 лет и сохраняют свою должность, несмотря на серьезные изменения, произошедшие за это время в образовательной политике, организационно-финансовом статусе общеобразовательных учреждений, учителей и самого директора.

Сопоставляя современные требования к квалификации директора со стороны государства с данными исследования, проведенного под руководством Л. И. Фишмана в 1995 г., можно заключить, что уровень требований за последние годы значительно вырос. Можно ли на этом основании утверждать, что и директора школ за этот период существенно изменились? Вряд ли можно уверенно выносить такое суждение, если большинство сегодняшних директоров занимают свою должность более 20 лет, а следовательно, принимали участие и в эмпирических исследованиях конца 1990-х – начала 2000-х годов.

...Результаты исследования показывают, что в практике работы директоров доминирует директивный стиль принятия решений. Это означает, что руководители школ хотят достигать ощутимых результатов, доминируя над подчиненными. Они ориентированы на решение задач и предпочитают их решать, применяя самые простые организационные схемы и опираясь на минимальное количество необходимых данных.

Результаты выглядят не слишком оптимистично в плане реформаторского потенциала существующего в России директорского корпуса. ...Большой части российских респондентов присущ поведенческий стиль принятия решений. Такого типа директора ориентированы на людей, восприимчивы к предложениям, легки в коммуникации, дружелюбны, но не ставят в приоритеты решение задач высокой когнитивной сложности (неопределенности), что может тормозить развитие.

Вопросы:

1. Какие профессиональные ценности положены в основу деятельности российских директоров ОУ в начале XXI века?

2. Изучите методику А. Роу по принятию управленческих решений (А. Б. Каспржак, Н. В. Бысик) и осуществите диагностику (самодиагностику) типа руководителя вашего ОУ. Сделайте соответствующие выводы о характерном для него стиле принятия управленческих решений. Прокомментируйте полученные результаты.

8. В управленческой литературе излагается мнение о том, что имеется *пять базовых направлений в работе менеджера* какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интегра-

ция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по служебной лестнице членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера образования являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера образования в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

9. Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в ре-

зультате длительных размышлений пришел к, казалось бы, парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера».

Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе.

Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность – препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится, в конечном счете, на уровне своей некомпетентности.

Результат этого – испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности организации.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров образования в России? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы образовательных учреждений.

ГЛАВА 2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ

2.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. *Системный подход* – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; данный подход ориентирует на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину.

2. *Система* – целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой. Модель системы см. рис. 2.1.



Рис. 2.1. Модель системы (кибернетический подход)

3. *Образовательная система* – специально организованная система, предназначенная для включения человека в культуру (прошлую, настоящую и будущую), обеспечения безопасного хода эволюционного развития культуры, обеспечивающая формирование готовности к действию, налаживанию механизмов ориентации, адаптации, побуждения, коммуникации, продуцирования ценностей в той или иной области.

4. Образовательная система может рассматриваться как

– *педагогическая система*, в которой реализуется процесс обучения и воспитания. Исследованием соответствующих проблем занимаются такие разделы науки, как педагогика и психология;

– *экономическая система* – исследованием соответствующих проблем занимается экономика;

– *социальная система*, в которой участники – люди, их группы и коллективы – вступают в социальные отношения друг с другом и с окружающей средой. Исследованием соответствующих проблем занимаются социология, социальная психология и др.;

– *организационная система* – исследованием соответствующих проблем занимаются теория управления и менеджмент (рис. 2.2).

Признаки системы:

– наличие составных элементов (компонентов, частей), из которых образуется система.

– наличие структуры, т. е. определенных связей и отношений между элементами.

– наличие интегративных качеств, т. е. таких качеств, которыми не обладает ни один из отдельно взятых элементов, образующих систему;

– наличие функциональных характеристик системы в целом и отдельных ее компонентов;

– целеустремленность системы.

– наличие коммуникативных свойств, которые проявляются в двух формах: во взаимодействии с внешней средой; во взаимодействии данной системы с системами более низкого или высокого порядка;

– наличие историчности, преемственности или связи прошлого, настоящего и будущего в системе и ее компонентах;

– наличие управления [3].

5. *Свойства образовательных систем*: целостность, интегративность, процессуальность, динамичность.

С позиций синергетического подхода образовательные системы – это сложные, нелинейные, неравновесные, открытые, адаптивные, неустойчивые, гуманитарные системы.

6. *Система образования* – совокупность взаимодействующих образовательных программ и образовательных стандартов, сети реализующих их учреждений и организаций, а также органов управления ими.

7. *Педагогическая система* – социально-обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности [50].



Рис. 2.2. Описание образовательных систем

«Педагогическая система – множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых» [34].

«Педагогическая система – единство системы целей образования и всех факторов педагогического процесса, способствующих достижению этих целей» [48].

8. *Образовательное учреждение* – сложная открытая, полифункциональная социально-педагогическая система, имеющая свои особенности (рис. 2.3).

9. Подсистемы и элементы системы образовательного учреждения – объекты управления (рис. 2.3) [71]:

- современная философия образовательного учреждения;
- обновление миссии данного образовательного учреждения;
- модель выпускника как разработка общих устремлений, ориентиров образовательного учреждения;
- образовательный процесс и вся жизнь в образовательном учреждении (содержательная сторона);
- главные приоритетные функции образовательного учреждения;
- политика образовательного учреждения;
- стратегия образовательного учреждения;
- проектирование педагогической системы.

Специфика образовательных систем

ОС – институт системной трансляции культуры (т. е. ее «продукт» – образованный человек).

ОС – открытая, т. е. взаимодействующая с другими системами.

Для ОС характерны:

1) определенная инерционность, консерватизм, характерные времена системы (например, плановая продолжительность обучения), как правило, превышают характерные времена изменения внешней среды (например, время изменения требований к содержанию образования или компетенциям выпускников);

2) имеет место первичность социальных целей (доминирование экономической эффективности может привести к снижению качества или доступности образования);

3) образовательная система является профессиональной, иерархической, целенаправленной, динамичной, адаптивной, развивающейся и т. д. [50].

10. *Образовательное учреждение (ОУ)* – это организация. *Организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.

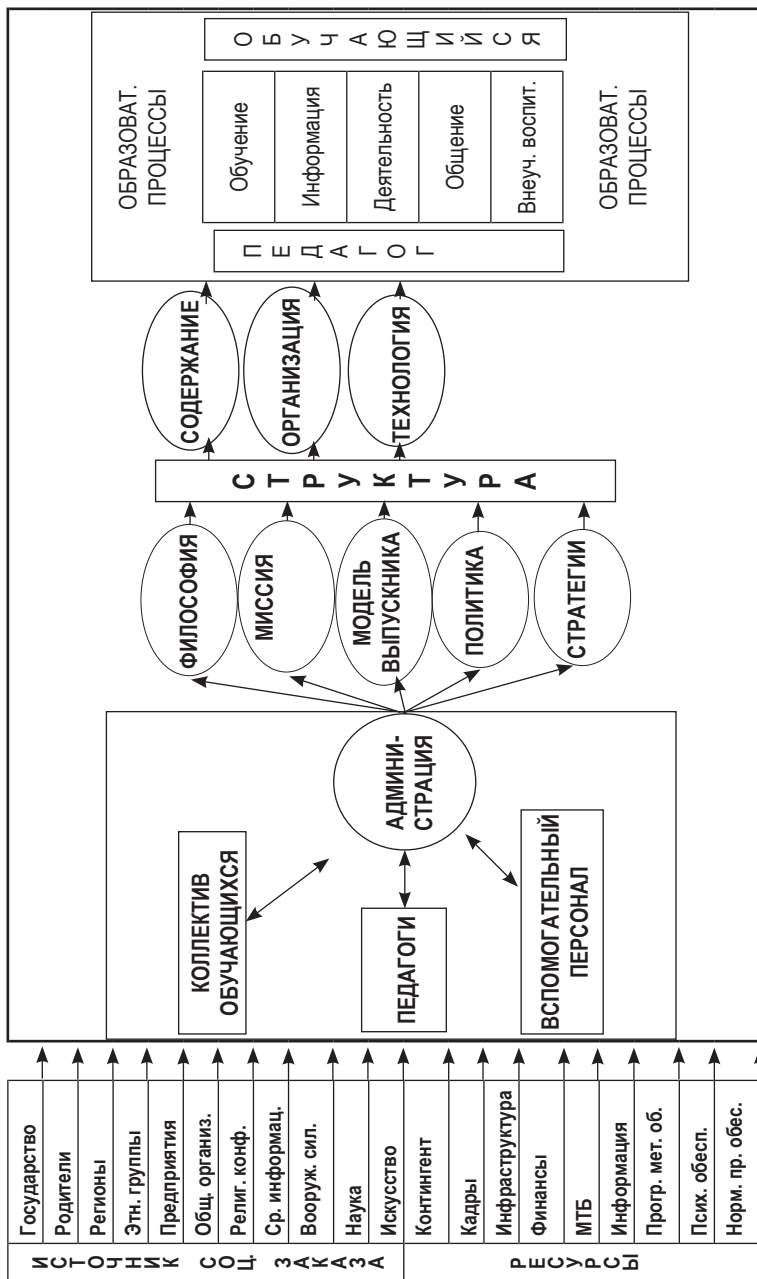


Рис 2.3. Устройство образовательного учреждения как открытой системы [71]

Особенности ОУ как социально-педагогической системы.

1. Атрибутивный характер.
2. Деятельность находится в прямой и необходимой причинно-следственной связи с социальным заказом общества.
3. Отличие в целях.
4. Своеобразие процессов.
5. Циклический характер процессов.
6. Сложный характер процессов.
7. Четкое разграничение сфер деятельности.
8. Совокупность интересов только в одной подсистеме – пед. коллектив.
9. Принцип успеха.
10. Принцип синергии.
11. Больше, чем другие системы, соприкасается с системой быта.
12. Особая значимость воспитательных функций управления.
13. Отсроченность результатов [30].

11. Синтезирующим подходом к выделению факторов внутренней среды является использование системы внутренних переменных (рис 2.4):

– ресурсов (объективных – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационных систем, в том числе структура организации; субъективных – способности персонала, стиль управления);

– процессов (объективных – стратегии, задачи, технологии; субъективных – властные отношения, коммуникации); результатов (объективных – миссия, цели; субъективных – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

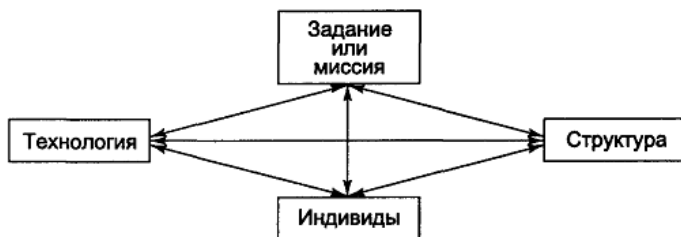


Рис. 2.4. Модель взаимосвязи внутренних переменных

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы. Основные внутренние переменные организации – это *цели, структура, задачи, технология и люди* (Мескон).

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. От ориентации, определяемой целями, зависят все последующие решения руководства.

Структура организации – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией. Специализация задач через технологию положительно отражается на производительности труда в организации.

Технология – средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат.

Люди представляют собой центральный фактор в любой системе управления. Руководство достигает целей организации через людей. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп (коллективов) и как лидеров.

Все факторы внутренней среды для организации вообще характерны и для образовательного учреждения как организации.

12. Внутренняя среда организации (ОУ), формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень эффективной деятельности организации (ОУ). Однако успех ее деятельности зависит также от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать (рис. 2.5).

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия (с прямыми и обратными связями) непосредственно влияют на функционирование ОУ и испытывают на себе его влияние. К данной группе относят: поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления,

местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

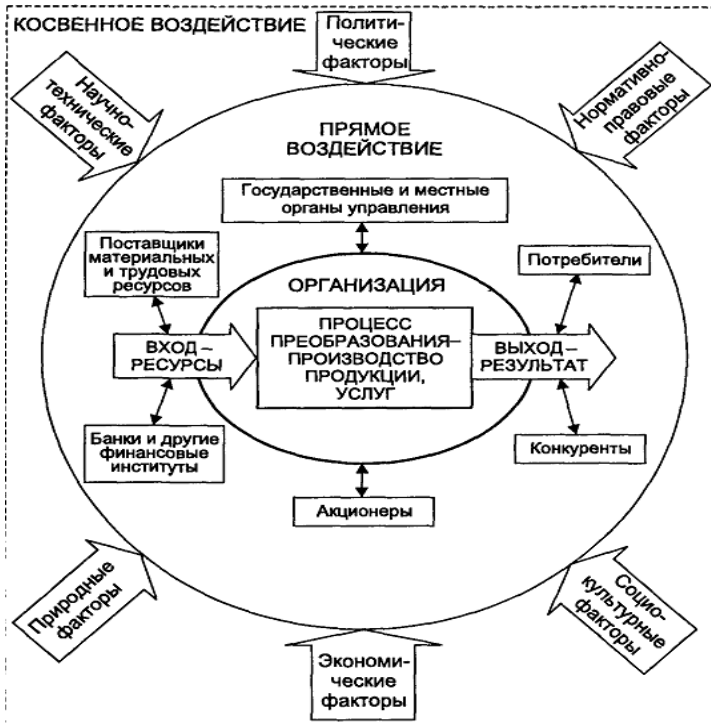


Рис. 2.5. Схема влияния факторов внешней среды на ОУ [55]

Факторы косвенного воздействия (одностороннего воздействия) охватывают состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые факторы и т. д.

13. Менеджмент в образовании – часть менеджмента социальной сферы.

14. Если управление – это воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения, то, говоря об управлении образованием, в первую очередь необходимо опираться на представления о требуемом поведении образовательной системы, т. е. на то, насколько она отвечает потребностям личности, общества, экономики и т. д.

15. *Управление в образовании* – особого рода деятельность, обеспечивающая функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы.

В настоящее время управление образованием осуществляется методом частных улучшений, совершенствования отдельных отношений в системе образования, устранения имеющихся недостатков, поскольку цели определены недостаточно четко, измерители состояния системы образования не разработаны, а управленческие действия затруднены невозможностью позиционирования объекта управления относительно нечетко сформулированных целей.

Содержание этого метода основано на выделении наиболее значимых, с точки зрения субъекта управления, а точнее – руководства органа управления образованием, недостатков, препятствующих улучшению положения в образовании. При этом положение также оценивается субъектом управления, причем ни процедура такой оценки, ни даже подходы до настоящего времени не определены, хотя понимание необходимости такой оценки постепенно формируется.

16. *Управление ОУ* – особая деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития ОУ.

Управление образовательными учреждениями представляет собой разновидность социального управления и является по сути своей гуманитарным, поскольку главное содержание деятельности всех его субъектов составляет руководство людьми. Все другие функции управления приобретают смысл не сами по себе, а как средства управления людьми, составляющими коллектив образовательного учреждения [7].

17. *Общим предметом управления образовательным учреждением* как социально-педагогической системой являются закономерные связи между свойствами управляющей системы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития образовательного учреждения в различных внешних и внутренних условиях.

В управлении образовательным учреждением выделяют две стороны [7]:

- управление образовательным процессом (организация учебных занятий и воспитательных дел, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом);
- управление коллективом образовательного учреждения (педагогическим и детским).

При этом образовательный процесс и коллектив образовательного учреждения рассматриваются в качестве управляемых систем.

18. *Требования системного подхода к управлению образовательным учреждением:*

- видеть образовательное учреждение как систему (связи внутренние и внешние);
- постоянно получать информацию о состоянии управляемой системы;
- уметь анализировать полученную информацию;
- своевременно реагировать на информацию;
- вскрывать проблемы. Уметь видеть и выявлять их в управляемой системе;
- четко формулировать и ставить цели управления;
- соблюдать управленческий цикл (взаимодействие всех видов управленческой деятельности, упорядоченность структуры видов деятельности);
- обеспечивать культуру управления образовательным учреждением: выполнение администрацией совокупности требований, предъявляемых к процессу управления, обусловленных нормами морали, этики, эстетики, права, принципов организации и технологии управления;
- обеспечивать четкую структуру управления: каждый должен знать свои права, обязанности, систему связей.

19. *Управление ОУ определенным образом отличается от управления коммерческой структурой:*

- отличаются реализуемые образовательной системой цели;
- существенно другими являются объекты управления;
- учебно-воспитательный процесс идет по линиям педагог – обучаемый, педагог – коллектив обучаемых, педагогический коллектив – коллектив обучаемых;

– не всегда можно провести четкое деление на управляющую и управляемую подсистемы (в состав управляющей подсистемы во многих случаях необходимо включать не только руководителей, но и каждого педагога, весь педагогический коллектив в целом, ибо процессы обучения и воспитания есть процессы управляемые, и, следовательно, педагог как субъект такого педагогического управления осуществляет не только педагогическую деятельность; руководители ОУ наряду с административной деятельностью осуществляют непосредственное преподавание);

– руководитель ОУ по своим функциям непосредственно связан с «производством» образовательных услуг;

– субъектность в управленческом смысле всех представителей ОУ (не только руководителя, но и «основного ее работника» и даже «объекта труда»), они все осуществляют управленческую по характеру деятельность.

Центральным объектом управления в школе является *образовательный процесс*. Как он должен осуществляться и какие его задачи, наука управления не изучает – это предмет педагогики. Но то, как должно осуществляться управление в зависимости от особенностей технологии учебно-воспитательного процесса – это уже вопрос к науке управления школой. «...Для управления образовательным процессом следует использовать полный управленческий цикл: получить информацию о его результатах, выявить проблемы и сформулировать цели дальнейшего развития образовательного процесса, спланировать их достижение, организовать себя и учащихся (а в школе в целом – весь коллектив) на выполнение плана, проконтролировать результаты, на основе анализа которых провести регулирование как самого процесса, так и управления им» [78, с. 241].

2.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Объясните ваше понимание системного подхода в образовании.

2. Назовите основные признаки, характеризующие объект как систему.

3. Каковы характерные отличительные черты образовательной системы?

4. Перечислите виды образовательных систем. Раскройте их сущность.

5. Какими признаками обладает ОУ как система?

6. Перечислите структурные компоненты ОУ как системы.

7. Обоснуйте ваше понимание открытости и динамичности образовательной системы.

Двухуровневые модели управления ОУ:

1. Управление первой ступени.

Цель управленческой деятельности руководителя ОУ – реализация социальных потребностей общества, качество перехода, выполнение определенных требований общества к знаниям, умениям, мировоззрению, развитию способностей, личности выпускника.

С этих позиций управление ОУ можно рассматривать как взаимодействие руководителя с обучаемым. Таких линий взаимодействия можно выделить две: первая – опосредованное взаимодействие через педагогический коллектив и вторая – непосредственное взаимодействие с обучаемыми.

2. Управление второй ступени.

Администрация ОУ имеет возможность влиять на процесс обучения и воспитания на второй ступени одновременно и «сверху», и «сбоку». А так как педагогическую деятельность правомерно рассматривать как управленческую деятельность второй ступени, то тем самым выдаются два канала воздействия на нее руководителей ОУ. Взаимодействие субъектов управления идет по многочисленным линиям: руководитель – педагог – обучаемый, причем каждая из них имеет сугубо индивидуальные свойства.

3. Управление третьей ступени.

Обучающийся – активный субъект обучения, взаимодействия с педагогом и руководителем. Развитие его личности является высшей целью образовательного процесса. Такое развитие невозможно без свободы творчества, развития личности педагога. Однако цели деятельности первого в значительной степени формируются в рамках деятельности второго. Так же как и на цели деятельности педагога заметное влияние на развитие обучаемого оказывает деятельность руководителя ОУ.

8. Какими признаками обладает ОУ как система?
9. Перечислите структурные компоненты ОУ как системы.
10. Обоснуйте ваше понимание открытости и динамичности образовательной системы.
11. Как ОУ взаимодействует с внешней средой?
12. Какие основные внутренние переменные ОУ следует учитывать руководству?
13. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды и при анализе внутренней среды?
14. Почему задачи деятельности разрабатываются в соответствии с разделением труда в ОУ?
15. Почему руководство ОУ обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
16. Что необходимо для успеха организации? Чем объясняется необходимость управления образовательным учреждением?
17. Каковы основные объекты управления в образовательном учреждении?
18. Каковы основные закономерности управления образовательным учреждением?

2.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Постройте классификационную схему видов систем. При возникновении затруднений в выполнении задания читайте книгу В. Г. Афанасьева «Мир живого: системность, эволюция и управление» [3].
2. Прочитайте книгу Ю. А. Конаржевского «Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе» [30] или В. С. Лазарева «Системное развитие школы» [35] (на выбор) и выделите системные признаки образовательного учреждения.
3. Сделайте подборку материалов из интернет-ресурсов по проблемам системы современного российского образования.
4. Законспектируйте статьи Закона РФ «Об образовании», раскрывающие федеральные представления об образовательных системах в Российской Федерации и управлении ими.
5. Прочитайте книгу В. А. Якунина «Обучение как процесс управления: Психологические аспекты» [83] и докажите, что

обучение представляет собой целостную образовательную систему.

6. Прокомментируйте рис. 2.3 (при затруднениях прочтите гл. 1 книги «Управление развитием школы» под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева [71]) с позиций представления системных объектов управления в образовательном учреждении как сложной социально-педагогической системе.

7. Составьте таблицу «Реализация закономерностей управления образовательным учреждением» на примере вашей школы, колледжа, училища, вуза и т. п.

<i>Закономерности управления ОУ</i>	<i>Проявление закономерности В ОУ (конкретно в чем?)</i>

8. Приведите примеры нескольких ОУ, которые добились успеха. Обоснуйте ваше мнение.

9. Какая из внутренних переменных – цели, технология или люди – наиболее важная? Почему?

10. «Менеджмент» (*manage* – управлять) – слово английского происхождения. Трактовок менеджмента существует довольно много. Менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения целей организации.

Менеджмент – это искусство и наука достижения запланированной цели через активную поддержку других людей.

На основе общего понятия «менеджмент» появились формулировки, относящиеся к педагогике.

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития (В. П. Симонов).

Проанализируйте приведенные выше определения. В чем их сходство и отличие? В чем вы видите специфику педагогического менеджмента?

11. Напишите эссе «Мой лучший менеджер образования». Необходимо указать качества менеджера образования, которые сфор-

мировали у вас данное представление о нем. Качества не только должны быть названы, но и «расшифрованы» в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям.

12. Каковы особенности профессионального образования вашего региона?

13. Представьте различные подходы к декомпозиции педагогической системы. Приведите примеры образовательных систем различных типов и видов.

2.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. В последнее время образование все чаще рассматривается как закрытая или открытая система.

А как считаете вы? Обоснуйте свою позицию на основе знания признаков закрытости (открытости) образования. При наличии затруднений, воспользуйтесь материалом гл. 4 книги Е. В. Бондаревской, С. В. Кульневича «Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания» [6].

2. С позиций системного подхода управление есть механизм функционирования любой системы, в том числе и образовательной. В образовательном учреждении как сложной системе функционирует большое количество подсистем, все являются управляемыми или самоуправляемыми. Но с позиций менеджмента следует рассматривать только образовательное учреждение как объект управления. Каково ваше мнение по этому поводу? Обоснуйте свое мнение.

3. Одним из важнейших положений современной науки управления является постулат о том, что не бывает хорошего управления вообще. Оно может быть (и должно стать) эффективным по отношению именно к этому и именно такому (конкретному, неповторимому) объекту. Поэтому управление образовательным учреждением и промышленным предприятием, например, не может быть идентичным. Специфика образовательного учреждения как объекта управления требует от управляющей системы адекватного объекту управления образа самого управления. А как вы считаете? Обоснуйте свое мнение.

4. Ряд авторов считает, что «сложившаяся в настоящее время ситуация, когда смешиваются педагогика и педагогические технологии с проблемами управления (в кибернетическом смысле) учебными заведениями в значительной степени мешает развитию системы образования, в том числе и высшего образования. С одной стороны, высококвалифицированные педагогические кадры отвлекаются от своего непосредственного дела – образовательного процесса – на выполнение несвойственных им функций менеджмента. С другой стороны, *управлением*, как это достаточно четко определено современной практикой менеджмента, *должны заниматься именно специалисты по управлению (менеджменту)*, иначе качество процесса управления снижается, что неизбежно негативно отражается на всех протекающих в организации процессах» [19].

Сформулируйте ваше отношение к данной точке зрения.

5. Одним из важнейших положений современной науки управления является постулат о том, что не бывает хорошего управления вообще. Оно может быть (и должно стать) эффективным по отношению именно к этому и именно такому (конкретному, неповторимому) объекту. Выскажите ваше мнение по поводу данного утверждения. Обоснуйте его, используя данные о специфике образовательных систем как объектов управления.

6. В. П. Симонов в книге «Педагогический менеджмент» [62], исследуя проблему управления образовательным процессом в средней школе, утверждает, что каждый преподаватель является менеджером образовательного, воспитательного процесса или, как называет ученый каждого преподавателя, «педагогом-менеджером». В. П. Симонов считает, что предметом труда педагога-менеджера является деятельность управляемого субъекта, продуктом – информация, орудием – речь, результатом – уровень или степень обученности, воспитанности и развития второго субъекта менеджмента – учащихся.

В книге «Управление развитием школы» под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева [71], авторы говорят, что деятельность учителя многоаспектна и магистральной в ней является педагогическая деятельность, т. е. ведущей управленческой деятельностью не является, следовательно, учитель не считается менеджером. Да, учитель не профессиональный управляющий, но в общешкольном масшта-

бе он является «управляющим конкретных образовательных и воспитательных процессов».

Какой из двух позиций придерживаетесь вы? Аргументируйте свое мнение.

7. Какие факторы внешней среды влияют на ваше ОУ? Проранжируйте их по силе влияния на деятельность ОУ. Есть ли факторы, которые оказывают на ваше ОУ резко отрицательное влияние? Как отразить эту угрозу или смягчить это воздействие? Кто должен предпринять эти меры?

2.5 СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Особенности управления образовательными системами

Анализ работ по менеджменту образовательных систем [2; 7; 13; 14; 31; 36; 38; 39; 40; 41; 50] позволил выявить особенности управления образовательной системой:

- 1) управление предопределено социальным заказом;
- 2) процесс управления носит ярко выраженный воспитывающий характер;
- 3) управление имеет системный характер и его уровень соответствует сложности системы;
- 4) наблюдается большое количество и сложность информационных потоков, что приводит к их неуправляемости;
- 5) эффективность управления во многом зависит от уровня аналитической культуры администратора;
- 6) важным участком является управление учебным занятием;
- 7) управление отличается сложностью целей, так как много субъектов управления с разными целевыми установками;
- 8) управление складывается из параллельных потоков;
- 9) сложностью управления является полипрофессионализм руководителей;
- 10) существует сложность управляемых процессов и малочисленность аппарата управленцев (по охвату участков деятельности);
- 11) руководители имеют дело с очень сложным коллективом педагогов, руководитель осуществляет управление в двух

направлениях: каждым сотрудником отдельно, коллективом как командой;

- 12) административная сторона управления должна быть подчинена педагогическим задачам.

Вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к выделенным особенностям управления образовательными системами. Что вам представляется заслуживающим внимания? С чем вы не согласны?

2. Какие образовательные системы представлены своими особенностями в представленном перечне?

3. Что, по вашему мнению, относится к педагогическому управлению, а что к менеджменту?

2. Реформы образования в России.

Реформы образования в России проводятся постоянно: 1957 г., 1964 г., 1968 г., 1984 г., 1988 г., 1992 г. ... После 1992 г., поскольку слово «реформа» у работников народного образования стало вызывать нервный шок, стали использовать новые термины, словосочетания: «новый этап развития реформы», «модернизация образования» и т. д. Тем не менее суть остается той же: под реформой понимаются любые предлагаемые более или менее крупные изменения в целях, содержании, формах и сроках образования в целом или отдельных ее подсистем.

Так почему же реформы российского образования проводятся столь часто, а ощутимых результатов не дают? Все подсистемы народного образования в основном работают так, как и работали. А если какие-то результаты реформы и дают, то чаще всего не в лучшую сторону, например, размывание в последние годы естественно-математического образования, которым Россия имела все основания гордиться. В чем же причина? По мнению академика А. М. Новикова, все реформы осуществляются совсем не так, как они должны осуществляться. Автор с позиций системного подхода рассматривает причины неэффективности образовательных реформ.

Под образовательной системой можно понимать и такой сложный объект, как вся система народного образования страны, или как региональная система образования, или как любое образовательное учреждение, так как все они состоят из множества связанных между

собой элементов, упорядоченных по отношениям и характеризующихся единством общих целей функционирования. В том числе педагогическую компоненту можно считать педагогической системой, выделив в ней следующие элементы: цели образования; содержание образования; методы, средства, организационные формы обучения и воспитания; педагоги (учителя, преподаватели, воспитатели); обучающиеся (учащиеся, студенты). Причем педагогические системы можно рассматривать на разных уровнях: педагогическая система образовательного учреждения, педагогическая система каждого конкретного учителя, преподавателя, педагогическая система отдельного учебного курса, предмета, темы, конкретного занятия и т. д. То есть мы имеем дело с иерархией педагогических систем. В то же время педагогическая система является частным понятием по отношению к более общему понятию – образовательная система. Ведь, к примеру, любое образовательное учреждение можно рассматривать как образовательную систему, включающую как подсистему педагогическую систему (точнее, целую иерархию педагогических систем), а также подсистемы: управленческую, материально-техническую, финансовую и т. д. Точно так же выстраивается и иерархия образовательных систем.

А. М. Новиков на основе системного анализа среди причин неудачных реформ называет следующие:

- игнорирование проблематики развития образования как системы;
- ошибки в определении целей при создании систем;
- отсутствие современного критериального аппарата;
- неадекватность моделей систем целям и критериям;
- ошибки конструирования систем на этапах декомпозиции, агрегирования, исследования условий;
- недостатки в технологии контроля за ходом реформирования;
- отсутствие у реформаторов рефлексии реформаторской деятельности [47].

Вопросы:

1. Что есть образовательная система с позиций системного подхода?
2. Что представляет собой иерархия образовательных систем?
3. Какие этапы системного анализа можно выделить, используя информацию о недостатках реформирования системы образования в России?

3. Образование в постиндустриальном обществе (текст из [49])

Динамичное, постоянно меняющееся общество должно и образование иметь столь же динамичным. Это свойство формулируется понятием непрерывного образования. Если раньше в эпоху индустриализма человек учился 10–15 лет, чтобы потом всю жизнь работать на выбранном (или назначенном ему) месте, то теперь полученное образование устаревает настолько быстро, что переучиваться надо постоянно. Существующая ныне образовательная система, понятно, не готова к такому требованию.

Непрерывность – одна из черт нового образования, присущая наступающей постиндустриальной эпохе. Кроме того, она требует людей, у которых как бы «будущее в крови». Знание становится все более смертным. Сегодняшний факт завтра становится заблуждением. Это не возражение против изучения фактов или данных – совсем нет. Однако школа завтрашнего дня должна давать не только информацию, но и способы работы с ней. Школьники и студенты должны учиться отбрасывать старые идеи, знать, когда и как их заменять. Короче говоря, они должны научиться учиться, отучиваться и переучиваться. Новое образование должно научить человека классифицировать и переклассифицировать информацию, оценивать ее, изменять категории при необходимости движения от конкретного к абстрактному и обратно, рассматривать проблему с новой позиции: как научить самого себя. Неграмотным человеком завтрашнего дня будет не тот, кто не умеет читать, а тот, кто «не научился учиться». Индивидуум завтрашнего дня будет иметь дело с еще более жесткими переменами, чем мы сегодня. Для образования задача ясна: его прямой обязанностью должно стать повышение способности справляться в той скорости, с которой он может приспособиться к реальным изменениям. И чем больше скорость изменения, тем большее внимание должно быть посвящено распознаванию образов будущих событий. Новая эра требует широты взглядов, интеграции наук, осмысления любой проблемы целиком – независимо от того, какие в ней заключены аспекты: биологические или материаловедческие, энергетические или медицинские. Специфика современных технологий заключается в том, что ни одна теория, ни одна профессия не могут покрыть весь технологический цикл. Сложная организация больших технологий приводит к тому, что бывшие профессии

обеспечивают лишь одну-две ступени больших технологических циклов, и для успешной работы и карьеры человеку важно быть не только профессионалом, но быть способным активно и грамотно включаться в эти циклы. Нужны не только «предметники»: специалисты по турбинам, автомобилям, компьютерам. Сегодня главный дефицит – «проблемники». Конечно, нас ждет невероятно трудный – трудный не столько организационно, сколько психологически – творческий поворот.

Технологический подход требует от любого участника трудового процесса понимания и учета влияния самых разных факторов, ранее для него «посторонних». Человеку теперь надо быть готовым действовать в условиях высокой динамики рынка труда. Для этого надо уметь работать с информационными потоками, уметь анализировать происходящее вокруг, быть динамичным, легким на подъем, коммуникабельным и т. д. Все эти качества старое образование не формирует.

Высокая динамика экономических процессов и высокая текучесть рынка труда породили такую форму организации производственного процесса, как проектная деятельность. Работники объединяются для реализации определенного проекта, после его реализации трудовой коллектив распадается, а отдельные участники перетекают в другие проекты уже в рамках других трудовых коллективов. Такой тип организации труда требует умения работать в команде, зачастую разнородной, коммуникабельности, толерантности, навыков самоорганизации, умения самостоятельно ставить цели и достигать их. Эти качества не формировались в рамках старого образования. Также возникла необходимость в том, что центры принятия решений должны оказаться ближе к рыночному пространству и производственным коллективам – в реорганизации систем управления производством. Отсюда такое явление, как делегирование полномочий вниз, опора на самоорганизацию работников и команд. Это требует от работников самостоятельного принятия решений и способности нести ответственность за эти решения. Ни принимать решения, ни нести ответственность за них работник, сформированный в старой системе образования, чаще всего не может и не хочет.

Все перечисленное – качества не исполнителя, а творца общественной жизни. Кроме того, развитие коммуникации в новую эпоху

выделяет в качестве группы необходимых требований к новому образованию развитие методик обучения различным языкам, компьютерной грамотности и текстовой культуры (умение понимать текст, анализировать его, оформлять свои мысли в виде текста), чего нынешняя система образования не дает.

Таким образом, если кратко сформулировать, что такое образованность в постиндустриальном обществе – это способность общаться, учиться, анализировать, проектировать, выбирать и творить.

Вопросы:

1. Проанализируйте данную информацию и назовите основные требования к постиндустриальному образованию как системе.

2. Каким вы видите выпускника профессионального образовательного учреждения в постиндустриальном обществе?

3. Что, на ваш взгляд, нужно изменить в управлении образовательным учреждением, чтобы его результаты соответствовали запросам постиндустриального общества?

4. ССУЗ в образовательном пространстве (текст из [47]).

Взяться за перо автора заставили некоторые опасные тенденции в развитии учреждений среднего профессионального образования в новых социально-экономических условиях. Эти тенденции складываются на фоне диалектического единства двух противоположных процессов: с одной стороны, зарождением и стремительным развитием острейшей конкурентной борьбы образовательных учреждений всех типов, уровней и форм на региональных рынках образовательных услуг. С другой стороны, развитием объективно необходимой интеграции средних профессиональных образовательных учреждений с общеобразовательными школами, профессиональными училищами и лицеями, вузами в построении преемственных образовательных программ.

Начнем с первого – конкуренции. Если раньше, в условиях планового хозяйства, основной задачей профессиональных учебных заведений было выполнение планов приема, выпуска и распределения обучаемых, а директор учебного заведения выступал бы в роли «передаточного звена» в выполнении решений директивных органов, то теперь ситуация в корне изменилась. Успешность деятельности техникума, колледжа и, соответственно, его финансовое благопо-

лучие (или неблагополучие) теперь определяется количеством студентов, слушателей, курсантов и т. д., пришедших на обучение, количеством и разнообразием видов, уровней и т. п. образовательных услуг, реализуемых в данном образовательном учреждении. Соответственно, принципиально поменялась роль директора учебного заведения – теперь это руководитель самостоятельной образовательной «фирмы». И на нем лежит полная ответственность за развитие и процветание этой «фирмы» или, наоборот, за стагнацию и неизбежное ее умирание.

К великому сожалению, далеко не все руководители техникумов, училищ, колледжей это осознают. Положение средних профессиональных образовательных учреждений резко расслоилось, дифференцировалось: одни, где руководители ориентируются по старинке только на получение бюджетных ассигнований федеральных или региональных ведомств, которых становится все меньше и меньше, медленно хиреют и, по сути, обречены на вымирание. Другие, сориентировавшись на рынок образовательных услуг, на конкурентную борьбу, стремительно развивают свою деятельность, осваивая все новые и новые «плацдармы» образовательных услуг и получая финансирование не только из образовательных бюджетов, но и из федеральных, региональных и муниципальных бюджетов служб занятости населения, социальной защиты, ведомств по делам молодежи, силовых ведомств и т. д., а также получая финансирование от предприятий и граждан за предоставление им самых разнообразных образовательных услуг. Вплоть до того, что, насколько автору известно, у некоторых наиболее преуспевших колледжей и техникумов ассигнования, получаемые от образовательного бюджета, составляют уже менее 20 % их суммарного дохода. В этих учебных заведениях приобретается новейшее оборудование, дорогая мебель, преподаватели получают двойную, а то и тройную зарплату (правда, при этом им приходится работать куда более интенсивно, чем раньше) и т. д.

Часто можно слышать недовольные возгласы – устные и письменные – некоторых руководителей техникумов и колледжей: «Почему профессиональные лицеи стали выдавать дипломы о среднем профессиональном образовании – запретить!»; «Почему соседний колледж открыл подготовку по тем же специальностям, что и в моем

техникуме – запретить!» и т. д. Но ведь время запретов ушло безвозвратно – сегодня никому ничего не запретишь. Даже прямые директивные запреты в условиях России ни к чему не приводят, если есть спрос на ту или иную образовательную услугу, расторопный руководитель образовательного учреждения всегда найдет десятки вариантов, как обойти подобный запрет на вполне законных основаниях.

В новых условиях любой руководитель образовательного учреждения должен обратиться к самоанализу:

– если соседний лицей начал подготовку по программам среднего профессионального образования и молодежь пошла учиться туда, а не в мой техникум, это моя вина, моя упущенная выгода, упущенная выгода моего техникума. Значит, в соседнем лицее лучше поставлена реклама, лучше организован маркетинг, или там выше качество образования, или специальности там более перспективные, чем у меня;

– если по соседству открылись коммерческие компьютерные курсы или курсы иностранных языков и окрестная молодежь и взрослое население пошли учиться туда, а не в мой техникум – это моя упущенная выгода, а также упущенная выгода педагогического коллектива, за который я отвечаю и который на этом мог бы иметь дополнительные заработки;

– если в соседней общеобразовательной школе открылись курсы по обучению вождению автомобиля, а я такие курсы не создал – это моя упущенная выгода;

– если завод заказал переподготовку и переаттестацию, к примеру, сварщиков не моему техникуму, а соседнему профессиональному училищу – это моя упущенная выгода;

– и т. д.

Но это варианты только прямой конкуренции. Наряду с этим есть и механизмы косвенной конкуренции:

– если выпускник 9 класса остался продолжать образование в своей школе, а не пришел ко мне в техникум – это моя упущенная выгода;

– если выпускники полной средней школы поступил в вуз, а не пришли ко мне в техникум – это моя упущенная выгода;

– если юноша, девушка уехали учиться в другой город, а не пришли ко мне в техникум – это моя упущенная выгода.

– и т. д.

Таким образом, все образовательные учреждения находятся в состоянии конкурентной борьбы. Естественно, эта борьба должна вестись в рамках, что называется, правового поля, с соблюдением этических норм. Но эта борьба в корне меняет положение любого образовательного учреждения в образовательном пространстве и в корне меняет роль руководителей образовательных учреждений.

С другой стороны, противоположный процесс – интеграция образовательного пространства, построение системы непрерывного образования, как общего, так и профессионального, требует объединения усилий образовательных учреждений, в частности техникумов и колледжей со школами, профессиональными училищами и лицеями, с вузами. Причем, учитывая все возрастающее стремление молодежи к получению высшего образования (а это объективная общемировая тенденция), особенно актуальным становится проблема интеграции ССУЗов с вузами.

Естественно, возникает вопрос: если все больше молодежи будет стремиться получить высшее образование, то не потеряют ли свое значение учреждения начального и среднего профессионального образования? Как раз наоборот!

Как показывает анализ развития профессиональных образовательных систем во всем мире, тенденция такова, что всего лишь небольшая доля молодежи поступает сразу в университет после окончания общеобразовательной школы. И эта доля год от года становится меньше – дело в том, что учиться в университете и в экономически благополучных странах слишком дорого – даже если высшее образование бесплатное, расходы на жилье, учебники, питание под силу далеко не каждому студенту. Все чаще реализуется иной путь: молодежь последовательно осваивает ступени, проводя аналогию с нашими стандартами начального, среднего профессионального образования, совмещая, как правило, учебу с работой, а затем, по их завершении, поступают на 1–2 года в университет, чтобы завершить свое образование, получить диплом университета. Эти же тенденции начинают проявляться и у нас в России.

Но, как всегда у нас бывает, при этом появляются нередко самые неожиданные «эксперименты». Есть две философские категории «содержание» и «форма». Как учит диалектика, ведущим является содержание. А форма – это то, что организует содержание.

Казалось бы, решаться проблема интеграции среднего и высшего профессионального образования должна в первую очередь выстраиванием преемственного содержания образовательных программ среднего и высшего профессионального образования. А потом уже на этой содержательной основе приступать к решению организационных вопросов: какого рода договоры должен заключить ССУЗ с вузами, на каких условиях абитуриенты будут поступать в ССУЗ, на каких условиях будут переводиться в вуз и т. д.

Однако так происходит далеко не всегда. Под флагом широко развернувшейся компании интеграции ССУЗов с вузами, активно к тому же поддерживаемой чиновными кругами, ряд техникумов, колледжей влились в те или иные вузы как их подразделения, потеряв право юридического лица.

Причем, даже есть случаи, когда техникум и вуз не имели при этом ничего общего в содержательном плане, поскольку профили их специальностей были совершенно разнородны! А каковы же в этом случае перспективы?! Для вузов такой вариант очень выгоден: можно бесплатно получить хорошую дополнительную учебно-материальную базу. А через некоторое время то, что было раньше техникумом, прикрыть, людей уволить. Полученную же базу можно сдавать в аренду. Или на этих площадях обучать так называемые «коммерческие группы». Да и с позиций чиновников нашего, с позволения сказать, «государства» есть возможность «сэкономить» государственные средства на образование: после такой «интеграции» сразу возникает вопрос: а зачем нужен такой монстр? Если это вуз, то пусть занимается своим делом – готовит специалистов с высшим образованием. А среднее профессиональное – прикрыть!

Другой вариант «интеграции», тоже получивший уже распространение, когда техникум, колледж, сохраняя свой юридический статус, фактически почти весь свой контингент передают вузам, теряя при этом свое лицо, свою основную функцию – подготовку специалистов со средним профессиональным образованием.

Фактически так ошибочно понимаемая «интеграция» – это опасность гибели всей системы среднего профессионального образования как мощной и эффективной подсистемы всего народного образования России. Причем это вина, а может быть беда, в первую очередь руководителей ССУЗов, многие из которых имеют

пенсионный или предпенсионный возраст и у которых нет уже сил маневрировать в современных сложных условиях, выдерживать конкурентную борьбу, противостоять чиновному давлению, и у которых возникает желание «отдаться» какому-либо более сильному партнеру. Очень опасная тенденция!

Вопросы:

1. Проанализируйте материал данной статьи с позиций системного подхода и определите место ОУ среднего профессионального образования в образовательном пространстве современной России.

2. Каковы основные тенденции развития среднего профессионального образования в свете требований системного подхода?

3. Каким должно быть управление, чтобы ОУ среднего профессионального образования было конкурентоспособным на рынке образовательных услуг и успешно интегрировалось в образовательное пространство?

4. Как изменяется роль руководителей ОУ среднего профессионального образования в современном образовательном пространстве.

ГЛАВА 3. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

3.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Управление, как и всякую деятельность, следует рассматривать не только в статических характеристиках, но и в динамике осуществления воздействия, взаимодействия различных звеньев, развития, т. е., иначе говоря, в процессах. В свою очередь, процессы управления обладают множеством характеристик, показывающих особенности их протекания и осуществления. Среди таких характеристик наиболее важными являются дифференциация и интеграция процессов управления.

2. *Дифференциация* означает деление в организации (учреждении) работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

3. *Интеграция* означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

4. Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в управлении ею (рис. 3.1).

Образовательные системы могут иметь различные сочетания степени дифференцированности и интегративности (рис. 3.2).

Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Уровень интеграции	Высокий	2. Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации	3. Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных механизмов
	Низкий	1. Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных эффектов	4. Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации
		Уровень дифференциации	
		Низкий	Высокий

Рис. 3.1. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

Чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее интеграция, тем большими темпами растет коэффициент интеграции.

Интегративность	Высокая	Небольшие по размеру ОУ типа «школа-лицей»	Дифференцированные вариативные системы
	Низкая	Традиционная система массового образования	«Отборочные» системы образования
		Низкая	Высокая
<i>Дифференцированность</i>			

Рис. 3.2. Сочетание дифференцированности и интегративности в образовательных системах

5. Интеграция управления как следствие его дифференциации определяется следующими факторами (рис. 3.3).

6. *Цель менеджмента* – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы. Если понимать, что управляющая система является частью управляемой, то станет понятно, что в идеале цель интегрирует деятельность той и другой.

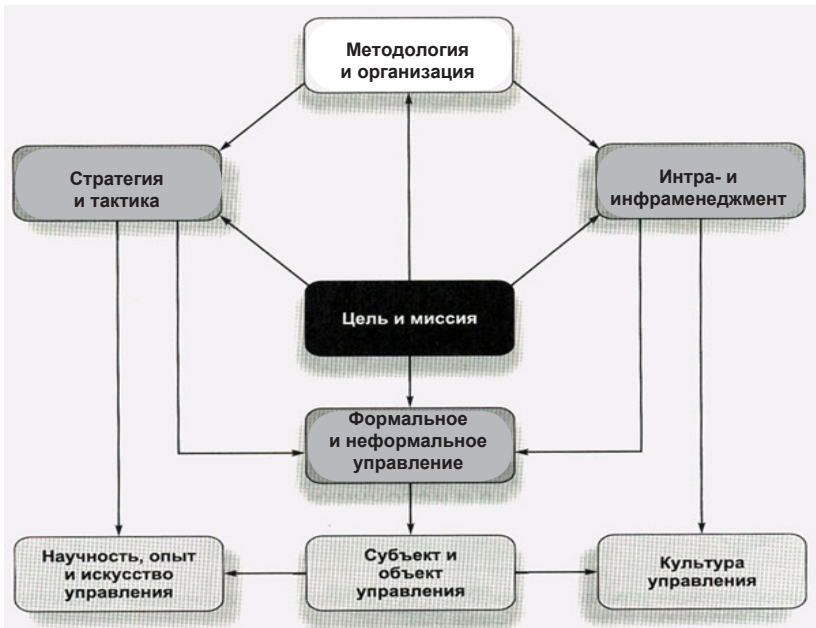


Рис. 3.3. Факторы интеграции управления [32]

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очереди достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты: одним целям отдавать предпочтение, другие – отложить.

В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т. е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые варианты: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых вариантов высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.

7. *Установка целей ОУ* – способ прояснения стратегических и политических установок ОУ, согласования дополнительных к ним оперативных целей и задач. Это интегральный процесс, где связаны организационное планирование и образовательный процесс, в котором цели превращаются в реальность.

Каждое подразделение, команда и сотрудник должны иметь цели.

Факторы интеграционного потенциала цели управления ОУ:

- баланс интересов,
- соответствие ресурсам,
- соответствие ценностям,
- временная определенность,
- полнота содержания.

8. *Идея баланса в приложении управленческих усилий на сохранение (обеспечение функционирования) и изменение (развитие)*. Абсолютизация любой из этих сторон управленческой деятельности приводит к разрушению системы. Концентрация усилий исключительно на обеспечении функционирования имеет следствием сбои в работе, вызванные неучетом изменившихся социальных потребностей; если же руководитель пытается все сразу улучшить, то сбои также неизбежны, поскольку в этой ситуации он должен все сразу разрушить.

Достоинства интегрального установления целей включают:

- лучшее понимание корпоративных планов на оперативном уровне;
- ясное чувство направления;
- лучшее понимание в организации оценок руководства, его приоритетов;
- улучшение коммуникаций и мотивации исполнителей.

9. Цели в образовательных системах все время изменяются, поэтому их реализация возможна за счет:

- сохранения системы, ее заданного прежде режима функционирования;
- изменения ее функционирования в соответствии с изменяющимися социальными потребностями (режим развития).

10. *Целеполагание* – это процесс постановки и формулирования цели. Целеполагание, будучи процессом, имеет свои стадии, этапы, операции и др., т. е. определенную технологию.

Технология целеполагания (постановки целей на определенный период, составления программы или концепции развития образовательного учреждения) в процессе управления образовательной системой включает следующие этапы построения «дерева целей»:

- моделирование итоговых результатов образовательного процесса как прогнозируемых качеств обучаемых и выпускников, принципиальное определение способов измерения этих результатов;

- моделирование образовательного процесса (содержания образования, форм, методов, образовательных технологий), обеспечивающего вышеуказанные результаты;

- моделирование ресурсного обеспечения данного образовательного процесса (интеллектуального или кадрового, материально-технического, организационного).

Каждый последующий шаг целеполагания должен рассматриваться как условие реализации предыдущего, однако если модель первого уровня (результат) носит относительно жесткий нормативный характер, то модели следующих двух уровней могут быть избыточными, т. е. допускать определенную свободу выбора исполнителей.

11. Конкретное планирование деятельности может начинаться после соотнесения полученных идеальных моделей с реальным образовательным процессом, его результатами и условиями:

- разработка миссии (видения) ОУ;

- идентификация организационных целей, исходя из миссии/видения. Это важно и обычно это задача топ-менеджмента (директора ОУ), хотя каскадно это связано со всем ОУ и его стратегическими планами. Многое зависит от размеров ОУ. Они будут влиять на то, как достигаются цели в конкретной внешней среде, в зависимости от «здоровья» штаба, безопасности и имиджа ОУ;

- согласование целей со старшими менеджерами по направлениям деятельности (зам. директора ОУ). Это процесс расщепления корпоративных целей на функции, продукты (услуги). Необходимо ранжировать цели по приоритетам, соответственно определяя временные рамки их достижения и необходимые ресурсы. Этот этап

предшествует оперативному и финансовому планированию, планированию конкретных функций;

– обеспечение планового перехода к подразделениям и сотрудникам;

– согласование целей с теми, кто будет обеспечивать их выполнение;

– идентификация соответствующих мероприятий, обеспечивающих реализацию целей (рис. 3.4).

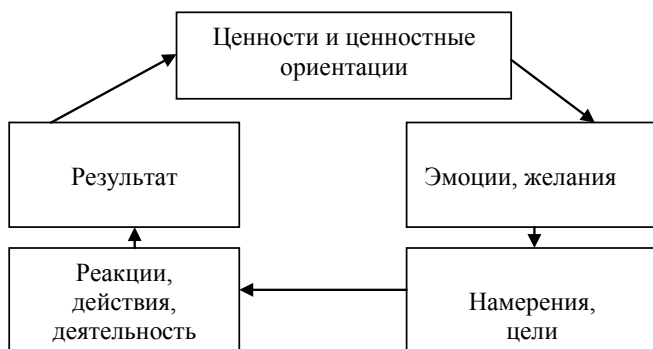


Рис. 3.4. Процесс целеполагания

В конечном итоге в ОУ складывается определенная система целей, в рамках которой последние упорядочены и сбалансированы. Это достигается следующими способами:

– они могут обуславливать друг друга, образуя своего рода «дерево» (рис. 3.5);

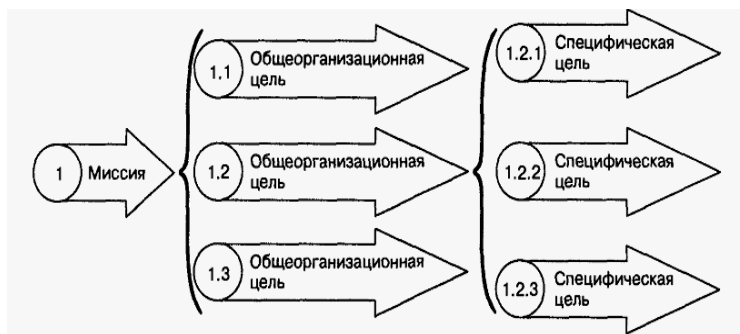


Рис. 3.5. «Дерево целей»

– цели могут находиться друг с другом в отношениях иерархической соподчиненности. Это означает, что цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по масштабам и времени существования, чем цели низового уровня. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает.

Процесс целеполагания характеризуется непрерывностью, дискретностью, цикличностью, динамичностью, эффективностью и др.

Если все цели вашего образовательного учреждения вытекают из анализа недостатков его функционирования, это верный признак того, что ничем, кроме поддержания этого функционирования, вы не занимаетесь. Цели, которые действительно можно назвать целями изменения, имеют внешнее по отношению к системе происхождение. И анализ системы в случае постановки таких целей становится анализом ее возможностей (ресурсов) для их реализации.

Типичные ошибки при осуществлении целеполагания в управлении образовательной системой:

- формулировка целей не как прогнозируемых результатов деятельности, а как требований к различного рода средствам;
- неизмеримость результатов;
- «глобальность», «необозримость», нереалистичность целей;
- неконкретность, расплывчатость целей;
- отсутствие структурированности целей, невыстроенность их «дерева»;
- нерядоположенность целей одного уровня;
- отсутствие преемственности в постановке целей;
- отсутствие системности в постановке целей;
- несоответствие целей обеспечения функционирования выявленным недостаткам, отклонениям от заданных прежде целей, а целей изменения – разработанным программным документам (концепциям, программам и т. д.);
- пристрастие руководителей к надуманной, неуместной в рациональном управлении «красоте» при формулировании целей;
- непонимание руководителями того, что модное слово «концепция» и тому подобные слова не освобождают руководителя от ответственности за построение конкретной траектории реализации целей и саму реализацию [76].

12. *Управление* – это согласование деятельности, которое в значительной мере определяется функциями управления. Согласование это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия сотрудников в осуществлении своей деятельности.

Функции менеджмента в своем сочетании должны соответствовать цели.

13. *Функция управления* – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления в общем виде целесообразно считать: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

14. *Особенности общих функций управления:*

– всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий;

– не зависят от объекта управления, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам;

во-вторых, применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Так, имеют смысл понятия «организация контроля учебной деятельности», «планирование форм контроля» и др. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование; второе – содержание деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы и структуры;

в-третьих, применимы и к системе управления. Например, функция организации предполагает установление вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, включая разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.;

– между ними нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение;

– имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем) в структуре деятельности руководителей различных уровней.

15. *Планирование* – непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития ОУ и его структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

В зависимости от целей различают стратегическое и тактическое планирование.

Стратегическое планирование предполагает определение миссии ОУ на каждой стадии его жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития ОУ. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Типичные ошибки при осуществлении планирования образовательной системой:

- планы представляют собой набор мероприятий, а не программы достижения определенных целей;
- они представляют собой пухлые тома из разнородных документов, которые могут (должны) храниться совсем в других местах или отражены в других документах;
- планы не являются цельными, системными документами;
- в них отсутствуют сроки и (или) исполнители;
- в этих документах лишь декларируются «высокие» цели совершенствования образовательного процесса, реально большинство мероприятий переписываются из года в год;
- планы неудобны по форме (и самим руководителям, и исполнителям).

16. *Организация* как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Принято выделять три этапа выполнения функции организации:

- построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций;
- предусмотрение взаимоотношений в ОУ (как горизонтальных, так и вертикальных). На этом этапе должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц;
- обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство, т. е. доведение до подчиненных распорядительных актов.

Типичные ошибки при осуществлении функции организации в управлении образовательной системой:

- непонимание основного смысла организации как предотвращения отклонений от целей управления, подмена функции организации регулированием деятельности;
- выбор нерациональной структуры управления;
- чисто функциональное распределение полномочий между директором и заместителями: курирование тех или иных направлений деятельности, а не ответственность за определенные результаты;
- слабая координация деятельности руководителя и заместителей между собой, с одной стороны, а с другой – дублирование функций и решаемых задач;
- недостаточная регламентация деятельности педагогов, с одной стороны, и попытка регулировать творческие процессы – с другой;
- нерациональный выбор средств передачи информации работникам и обеспечения усвоения этой информации;
- несоответствие локальных актов ОУ управленческим целям;
- неумение использовать известную технику подготовки и проведения совещаний, приводящее к их большому количеству и низкой эффективности;
- слабое использование возможностей стратегических собеседований с педагогами.

17. *Мотивация* – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Мотивация имеет две формы:

- *внешняя мотивация* – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;

– *внутренняя мотивация* – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Типы мотивирования.

- путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы;
- формирование определенной мотивационной структуры человека.

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями ОУ и его сотрудников в зависимости от необходимости, влияющей на ОУ и его сотрудников со стороны окружающей среды. Необходимо проанализировать содержание требований, выдвигаемых:

- окружающей средой, в которой действует ОУ;
- потребностями ОУ (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами);
- индивидуальными потребностями, которые могут очень различаться у разных людей.

Для руководителя важно понять, что является мотивирующим фактором для того или иного подчиненного.

Способы восстановления и укрепления мотивации труда:

- материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы;
- совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширения трудового функционала, применение гибких графиков, улучшение трудовых условий.

18. *Контроль* – это процесс обеспечения достижения ОУ своих целей. Он состоит из установления норм, измерения результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Факторы демотивации, которые оказывают ключевое влияние на работоспособность сотрудника:

- неисполнение ожиданий,
- неиспользование ключевых навыков,
- игнорирование инициативы,
- отсутствие чувства причастности к организации,
- отсутствие ощущения достижения,
- отсутствие признания результатов,
- отсутствие изменений в статусе.

По времени осуществления выделяют: предварительный, текущий, заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель – обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы ОУ.

Текущий контроль выполняется на стадии образовательного процесса. Его цель – совершенствование деятельности, координация ее для достижения целей ОУ. Задача такого контроля – своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

Заключительный контроль производится после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели:

- формирование мотивационных вознаграждений;
- корректировка поведения руководителя, принимаемых решений;
- формирование планов на будущее на основе анализа результатов.

19. Интеграцию управления обеспечивают вышеперечисленные функции не сами по себе, а их реализация в полном наборе и определенном соотношении. Управление – это реализация всех основных функций управления, но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом может быть различным.

20. *Конкретные функции управления* связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования

штатов и организационной структуры. Они возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Типичные ошибки при реализации функций контроля и анализа:

- непонимание задач контрольной деятельности: сбора максимально объективной информации для принятия адекватных управленческих решений и оказания программирующего воздействия на педагогов и их деятельность самим способом построения контроля;
- преимущественное сосредоточение внимания в процессе контроля на процессе деятельности педагогов и упущении результатов этой деятельности и ее условий;
- некачественное планирование контрольной деятельности;
- несоответствие между целями изменения образовательного процесса и направленностью контрольной деятельности;
- недостаточное предварительное знакомство педагогов с целями контрольной деятельности, ее объектами и способами сбора информации;
- недостаточное и неадекватное использование психологических и социологических методов сбора информации;
- непонимание смысла аналитической деятельности, подмена анализа различного рода отчетами;
- несоответствие направленности анализа управленческим целям; несоответствие логики анализа внутренним закономерностям его объектов.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты (рис. 3.6).

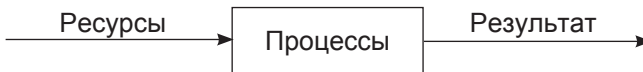


Рис. 3.6. Объекты конкретных функций управления

А. М. Моисеев на основе программно-целевого подхода выделяет в управлении ОУ следующие группы функций управления (конкретные):

- функции управления поддержанием стабильного функционирования ОУ;
- функции управления развитием ОУ и инновационными процессами;
- функции управления функционированием и саморазвитием внутриорганизационного управления [44].

Функции управления поддержанием стабильного функционирования ОУ:

- организация согласования во внутриорганизационном сообществе важнейших ценностей, принципов, устремлений, на которые ориентируется функционирование ОУ;
- организация приема в ОУ новых контингентов обучающихся;
- организация диагностики реальных учебных возможностей, воспитанности, развития, состояния здоровья обучающихся;
- организация приема на работу преподавателей и других сотрудников ОУ;
- расстановка педагогических кадров, распределение учебной нагрузки;
- организация разработки и введения в действие устава ОУ, правил внутреннего распорядка, правил для обучающихся и других локальных актов ОУ;
- тактическое и оперативное планирование функционирования ОУ, определение приоритетных направлений ее жизнедеятельности;
- тактическое и оперативное планирование внеаудиторной воспитательной работы;
- тактическое и оперативное планирование обеспечивающих процессов и их увязка с целевыми характеристиками образовательного процесса;
- организация образовательных процессов в соответствии с уставом ОУ, календарным учебным графиком, расписанием занятий;
- организация ресурсного обеспечения функционирования ОУ, образовательных процессов;
- организация текущей работы всех подразделений и функциональных служб ОУ;

- контроль, анализ, оценка и коррекция состояния и результатов образовательного процесса;
- контроль и анализ обучающей и воспитательной деятельности педагогических кадров;
- организация документирования, учета и хранения важнейших данных, отражающих процесс функционирования ОУ;
- организация профилактики негативных явлений (неуспеваемости, перегрузки обучающихся, демотивации, проявлений девиантного поведения);
- мобилизация сообщества для совместного решения задач повышения качества образования в ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль работы с педагогическими кадрами ОУ;
- планирование карьеры педагогических кадров в ОУ;
- планирование и реализация мер по социальной защите учащихся и педагогов, охране их здоровья;
- интеграция внутриорганизационного сообщества;
- информирование сообщества о намерениях и планах администрации ОУ;
- информирование сообщества о решениях вышестоящих органов управления образованием, имеющих отношение к ОУ;
- планирование и организация аттестации педагогических кадров;
- планирование и организация итоговой аттестации обучающихся;
- контроль состояния образовательной среды, материальной базы, сбережения и расходования ресурсов;
- контроль соблюдения правил охраны труда и техники безопасности;
- контроль состояния ресурсообеспечивающей деятельности;
- разработка и введение в действие текущей организационно-распорядительной документации;
- представление интересов ОУ, внутриорганизационного сообщества в региональной (муниципальной) образовательной системе, местном сообществе, местных органах власти;
- планирование и организация участия ОУ в акциях региональной (муниципальной) образовательной системы, в жизни местного сообщества;

- планирование и организация участия ОУ в различных отечественных и международных проектах;
- организация взаимодействия ОУ с родителями обучающихся;
- организация использования имеющихся внешних связей ОУ;
- коррекция отклонений от намеченных планов и параметров функционирования ОУ;
- организация рекламы образовательных услуг, оказываемых ОУ;
- организация системы связей с общественностью, со средствами массовой информации;
- создание условий для работы органов педагогического и ученического (студенческого) самоуправления;
- изучение и коррекция социально-психологической атмосферы во внутриорганизационном сообществе;
- организация учета обучающихся, нуждающихся в специальной педагогической поддержке, и организация такой поддержки;
- стимулирование результативной работы педагогов и других работников ОУ;
- стимулирование учебной и внеучебной активности обучающихся;
- организация выявления, обобщения и распространения (в ОУ и за его пределами) полезного опыта внутриорганизационной деятельности;
- привлечение внимания сообщества к трудностям, возникающим в ходе функционирования ОУ, и поиск путей их преодоления;
- подготовка ОУ к проведению лицензирования, аттестации и аккредитации;
- разработка и введение стандартов и нормативов, регулирующих процессы и процедуры функционирования ОУ, контроль за их соблюдением и анализ их эффективности и др.

Функции управления развитием ОУ и инновационными процессами:

- стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды ОУ;
- стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к ОУ;
- мониторинг изменений в социальном окружении ОУ, образовательной политике, территориальной образовательной системе;

- системный анализ и оценка достижений ОУ, образовательного процесса, имеющегося у ОУ передового опыта, конкурентных преимуществ;
- системный проблемно ориентированный анализ состояния и тенденций изменения организационной системы в свете нового социального заказа;
- организация ценностного самоопределения внутриорганизационного сообщества, ориентации в системе ценностей;
- организация выработки новой системы ценностей внутриорганизационного сообщества;
- инициирование «кризисов компетентности» во внутриорганизационном сообществе, стимулирование инновационной мотивации поведения;
- организация выработки новой миссии ОУ;
- организация разработки образов (моделей) выпускников ОУ;
- организация разработки нормативов качества образования в ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль разработки целевой программы развития ОУ;
- организация разработки концепции будущего состояния ОУ;
- организация разработки стратегии перехода к новому состоянию ОУ;
- выработка курса инновационной образовательной политики ОУ;
- организация проектирования основных направлений обновления ОУ и достигаемых рубежей по каждому направлению;
- планирование инновационной деятельности в ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации целевой программы развития ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль исследовательских работ в ОУ;
- организация разработки новых учебных планов ОУ;
- организация поиска образовательных и иных новшеств за пределами ОУ;
- организация разработки нового программно-методического обеспечения;
- экспертиза нового программно-методического обеспечения;

- разработка нормативных требований к организации отдельных инновационных проектов;
- организация подразделений и служб, занимающихся инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работой;
- координация отдельных инновационных проектов;
- инициирование и курирование отдельных инновационных проектов;
- организация разработки нормативной документации, обеспечивающей инновационную деятельность в ОУ;
- организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в ОУ;
- организация установления и использования внешних связей в интересах развития инновационных процессов в ОУ;
- руководство инновационной деятельностью в ОУ;
- стимулирование участия педагогов, обучающихся, родителей в развитии ОУ;
- организация профилактики и преодоления сопротивления нововведениям;
- организация ресурсного обеспечения инновационных процессов;
- анализ и оценка эффективности инновационной деятельности;
- проектирование обновленной образовательной среды ОУ;
- поддержка процессов интеграции во внутриорганизационном сообществе и т. д.

Функции управления функционированием и саморазвитием внутриорганизационного управления:

- выявление актуальных и перспективных требований к управлению ОУ;
- мониторинг ситуации в ОУ и в окружающей ее среде с точки зрения изменений требований к управлению;
- мониторинг вероятных опасностей и негативных факторов, которые могут повлиять на управление;
- мониторинг благоприятных возможностей для решения управленческих задач;
- анализ достижений и преимуществ действующей системы управления ОУ;
- организация проектирования новой системы внутриорганизационного управления в целом и всех ее подсистем в частности;

- организация и координация взаимодействий субъектов управления ОУ;
- текущее планирование управленческой деятельности;
- координация стратегических и текущих планов управленческой деятельности;
- разработка и уточнение требований к субъектам внутриорганизационного управления, функциональных обязанностей, полномочий, зон ответственности;
- анализ текущей эффективности внутриорганизационного управления;
- организация изучения общественного мнения, отношения участников образовательного процесса к управлению ОУ;
- поиск перспективных управленческих новшеств вне ОУ;
- анализ и обобщение собственного управленческого опыта;
- организация освоения и использования управленческих новшеств в системе внутриорганизационного управления;
- организация исследовательской и экспериментальной работы по вопросам управления ОУ;
- установление связей и взаимодействия с научными и консультативными структурами, занимающимися вопросами развития внутриорганизационного управления;
- организация информационного, кадрового, материально-технического, мотивационного самообеспечения системы управления;
- стимулирование результативной работы субъектов внутриорганизационного управления;
- стимулирование освоения новых управленческих методов, средств, технологий;
- стандартизация правил и процедур управленческой деятельности;
- фиксация основных организационных механизмов управления;
- культивирование профессиональных педагогических и управленческих ценностей и норм в группе руководителей ОУ;
- подготовка резерва руководителей ОУ из числа педагогов, имеющих способности и склонности к управленческой работе;
- обеспечение преемственности политики руководства при смене членов администрации;

– организация повышения квалификации членов администрации (внутри школы и за ее пределами).

21. Одним из важнейших факторов интеграции управления являются коммуникации. *Коммуникации* – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией.

Управление невозможно без коммуникаций, потому что оно, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся коммуникации, с другой – формирует те коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление.

Существует два аспекта коммуникаций – информационный и личностный (табл. 3.1). Первый характеризует процессы движения информации, второй – взаимодействие личностей. Эти два аспекта теснейшим образом связаны друг с другом.

Таблица 3.1

Виды коммуникаций

<i>Межличностные</i>		<i>Организационные</i>		
Непосредственное формальное или неформальное общение между работниками организации		Целостная сложная система передачи и обмена информацией внутри организации		
<i>Неформальные</i>		<i>Формальные</i>		
Осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации		Определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам		
<i>Вербальные</i>		<i>Невербальные</i>		
<i>Устные</i>		<i>Письменные</i>	<i>Язык телодвижения</i>	<i>Параметры речи</i>
<i>Прямые</i>	<i>Опосредованные</i>		Поза	Интонация
Диалог, презентация, совещание, переговоры	Голосовая связь, телефонный разговор	Письмо, меморандум, отчет	Жест, выражение лица	Громкость голоса

22. *Результат управления* – это материализация его целей, функций, управленческих решений, это отражение интеграционного потенциала управления в его реальном виде и реальном существовании.

3.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое цели? Какие цели бывают у ОУ?
2. Какова сущность и содержание целеполагания?
3. Как взаимосвязаны цель и планирование?
4. Что дает хорошая организация управления?
5. Что такое функция управления?
6. Каковы общие функции управления?
7. Каковы конкретные функции управления?
8. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
9. Какие виды планирования вы знаете?
10. Из каких этапов состоит функция планирования?
11. Что такое мотивация?
12. Какие теории мотивации вы знаете?
13. Что такое контроль?
14. Какие виды контроля вы знаете?
15. Что такое коммуникации?
16. Какова роль коммуникаций в управлении?

3.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Рассмотрите нижеперечисленные утверждения или вопросы и, если вы согласны с ними, ответьте «да», а в противном случае – «нет». Постарайтесь сформулировать обоснования вашего решения.

Цели в управлении нужны только для сопоставления существующего состояния с желаемым.

Цели, как правило, должны иметь численное выражение.

Выбор цели ОУ – обычно результат некоторого компромисса внутри ОУ.

Этические ценности, исповедуемые в ОУ, обычно не влияют на выбор цели;

Цель ОУ – необходимое условие формирования стратегии с учетом особенностей ОУ.

2. Начертите причинно-следственную диаграмму, в «голове» этой диаграммы стоит следующая проблема: половина группы сту-

дентов выходит на промежуточную аттестацию по дисциплине «Менеджмент».

3. Как можно изобразить схему официальных коммуникационных каналов высшего учебного заведения?

4. Составьте схему классификации функций управления по следующим признакам: 1) по этапам (стадиям) процесса управления; 2) по сферам (вид деятельности); 3) по виду объекта управления; 4) по степени централизации; 5) по характеру участия в подготовке и принятии решения; 6) по степени сложности, повторяемости, самостоятельности выполняемых работ; 7) по виду процессов; 8) по типу и масштабу производства; 9) по виду специализации; 10) по фазам производственного процесса.

5. Объясните логическую последовательность и взаимосвязь следующих функций управления: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

6. Изучите статью Е. В. Бахаревой и Цибульниковой В. Е. «Типология целей и целеполагания во внутришкольном управлении» [4]. Проанализируйте требования к целям и представленную технологию целеполагания применительно к вашему ОУ. Определите достоинства и недостатки данной технологии.

7. Опишите особенности реализации различных управленческих функций в своем ОУ.

8. Постройте систему целей, например, студенческой группы, ОУ.

9. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в ОУ.

10. Сравните с точки зрения преобладания внутреннего и внешнего контроля вуз и колледж.

11. На основе обзора периодики и Интернета подготовить примеры применения современных информационных систем в управлении ОУ.

3.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть планирования?

2. Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?

3. Какая из функций менеджмента, по вашему мнению, важнее? Поясните свой ответ.

4. Как вы думаете, какое сочетание функций управления будет соответствовать интеграции, а какое дифференциации совместной деятельности в ОУ? Поясните свое мнение.

5. Есть мнение: коммуникации – это информационные связи и чувства здесь не причем. Стоит ли расширять понятие коммуникации до понятия отношений между людьми? А как думаете вы и почему?

6. Как вы относитесь к тому, что с каждым годом объем циркулирующей информации в ОУ многократно увеличивается и создает затруднения в коммуникациях из-за перегрузки каналов коммуникаций? К чему это приводит? Обоснуйте свое мнение.

7. «Неудача при планировании означает планирование неудач». Прокомментируйте ответ.

8. Могут ли менеджеры успешно использовать контроль для того, чтобы заставить людей приспособиться к ценностям ОУ? Прокомментируйте ответ.

9. Поясните, почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

10. Как вы оцениваете сложившуюся тенденцию вышестоящим руководителям сообщать только положительную информацию?

11. Дайте объяснения следующим явлениям:

- ряд функций управления на предприятии необходимо выполнять, но их не выполняет ни одно из существующих подразделений;
- некоторые функции управления выполняют параллельно разные подразделения.

3.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Мотивация как интегратор деятельности коллектива ОУ.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. Установление четких целей и задач. Первым условием эффективной мотивации является знание сотрудниками своих целей и целей ОУ. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Сотрудники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

3. Гласность. Наличие обратной связи. Оглашение результата работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы. Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от сотрудника; применяемые технологии и организация оказания образовательных услуг часто бывают решающими факторами.

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования. В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг сотрудника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

6. Учет личных качеств сотрудников. Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

7. Использование преимущественно положительных стимулов. Преобладание наказаний, нареканий со стороны руководства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных сотрудников.

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию с мотивацией сотрудников в ОУ, где работаете вы.
2. Дайте оценку ее состояния с позиций ее возможности интегрировать деятельность в ОУ и повышать качество результатов.
3. Разработайте систему мер по повышению мотивации сотрудников ОУ и предложите ее вашему руководству для рассмотрения.

2. Коммуникации в ОУ.

Возьмите любую инструкцию, существующую в ОУ. Проанализируйте ее со следующих позиций:

Каковы ее достоинства и ограничения как формы письменной коммуникации?

Что бы вы сделали, чтобы ее улучшить?

Попробуйте написать инструкцию с соблюдением требований к коммуникации как фактору, обеспечивающему интеграцию деятельности ОУ.

3. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает преподавателем в профессиональном училище уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работается? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Руководство училища никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Я с руководителями не особенно общаюсь».

Вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

4. Эффективность плана.

В ОУ имеется много различных планов. Но насколько они эффективны?

В менеджменте для оценки эффективности плана широко применяется следующая формула:

$$Эр = П \times К,$$

где Эр – эффективность плана;

П – степень принятия плана исполнителями;

К – качество плана, его профессионализм.

Только при высоких степенях П и К на план можно возлагать определенные надежды.

Проанализируйте любой план ОУ (годовой план работы ОУ, учебный план, план воспитательной работы и т. п.) на предмет его эффективности. Выводы прокомментируйте.

5. В управлении ОУ функция мотивации имеет непреходящее значение, поскольку главный ресурс ОУ и главная производительная сила – это люди.

В менеджменте используется схема, по которой менеджер имеет возможность проверить, насколько он выполняет функцию мотивации профессионально. Воспользуйтесь ей и вы.

- Понимаю ли я своих подчиненных?
- Что я могу сказать о доминирующих потребностях каждого работника?
- Все ли удовлетворены своей работой?
- Что надо предпринять для создания у подчиненных рабочего настроения?

- Как я общаюсь со своими подчиненными?
- Когда последний раз я обменивался шутками со своими подчиненными?
- Как я слушаю, когда мне объясняют свои соображения?
- Знают ли мои подчиненные, что я думаю о каждом из них?
- Искренно ли я высказываюсь по поводу наших проблем?
- Сохраняю ли я спокойствие и терпение в разговорах с подчиненными?
- Как я делаю замечания своим подчиненным?
- Как я веду себя на совещаниях и собраниях?
- Знаю ли я, как мои подчиненные относятся к моим советам и указаниям?
- Умею ли владеть словом?
- Как я председательствую?
- Какие стороны в моем поведении мне нужно совершенствовать?

Вопросы:

1. Проанализируйте, насколько профессионально вами (если вы руководитель ОУ) реализуется функция мотивации по данной схеме.

6. Функция организации предусматривает вполне определенную схему действий менеджера:

- определение сферы своей личной деятельности относительно каждого этапа управления;
- распределение имеющегося в личном распоряжении времени;
- группировка своих усилий в логически оправданные этапы деятельности;
- определение перечня умений и навыков, необходимых для каждого этапа;
- оценка умений и навыков своих подчиненных;
- оценка готовности подчиненных к выполнению конкретных видов работ;
- перегруппировка обязанностей подчиненных в соответствии с конкретными видами производственных операций;
- определение необходимого штата работников;
- назначение ответственных лиц по каждому виду деятельности.

Вопросы:

1. Проанализируйте, насколько профессионально вами (если вы руководитель ОУ) реализуется функция организации по данной схеме.

2. Если вы смогли выявить проблемы в реализации данной функции, разработайте комплекс мероприятий по их эффективному решению.

3. Обоснуйте результаты выполненной вами работы.

7. «...чтобы преуспевать, нужно осуществлять исключительно благожелательный **контроль**. Это контроль, который не подавляет и не душит, а отражает реальности управления предприятием и служит людям, выполняющим работу, а не запутывает их. Существует различие между контролем над другими людьми и контролем за состоянием предприятия, относительно которого могут ворчать, но который большинство воспринимает правильно» [70, с. 127].

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуации с реализацией функции контроля в вашем ОУ.

2. Насколько она расходится с положениями, высказанными Р. Уотерманом?

3. Что и как можно изменить в системе контроля в ОУ?

8. 13 «смертных» грехов менеджера.

Чтобы успешно осуществлять основные менеджерские функции, нужно избавляться от «смертных грехов», которые подстерегают незадачливого менеджера. Вот они:

Уклонение от ответственности. Некоторые менеджеры свои неудачи объясняют или случайностью, или результатом неблагоприятных обстоятельств. Есть и те, кто перекладывает ответственность за свои промахи на подчиненных.

Препятствие росту талантов. Люди, которые не имеют заинтересованности в труде и которые не встречают отклика в своих устремлениях к самосовершенствованию, не могут работать хорошо.

Исключительная ориентация на результат. Если менеджер думает только о результате и забывает о мыслях и чаяниях своих сотрудников, его обычно подстерегают неудачи.

Забвение прибыли. Менеджер, забывающий о своем вкладе в дела фирмы, обычно становится ненужным. Менеджер должен уметь направлять свои усилия и на дела, и на благо подчиненных.

Расхождение слова и дела. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность. Расхождение слова и дела наносит менеджеру невосполнимый урон.

Отсутствие индивидуального подхода к людям. Каждый сотрудник – личность. Он имеет свою судьбу, свои особенности: происхождение, образование, характер. Менеджер, который всех воспринимает на одно лицо, не может рассчитывать на успех.

Устремленность к мелочам. Постоянная занятость мелкими проблемами не дает менеджеру возможности сосредоточиться на главном. Кто увлекается мелочами, долго не задерживается в кресле руководителя.

Стремление доминировать. Менеджер, навязывающий силой свою волю, сегодня не может работать эффективно. В демократическом обществе руководитель должен быть для своих подчиненных не только начальником, но и товарищем.

Пренебрежение менеджерскими заповедями. Менеджер, отклоняющийся в своих действиях от стратегической линии фирмы, не может принести успеха. Тактика служебного поведения должна укладываться в общие менеджерские заповеди.

Склонность к поучениям. Менеджер должен уметь обучать своих сотрудников, но не поучать их. Постоянные поучения и помыкания унижают чувство собственного достоинства служащих, создают у них унылое настроение.

Невнимание к людям. Внимание руководителя к человеку не требует от него дополнительных затрат и усилий, однако дает очень хороший результат. Невнимание неблагоприятно сказывается на всех сторонах деятельности рабочей группы.

Замалчивание успехов работников. Каждый человек хочет знать о результатах своего вклада в общее дело, о своих успехах. Замалчивание оценки неблагоприятно сказывается на работе людей.

Манипулирование людьми. Люди принимают руководство ими со стороны начальства, но всегда противятся манипулированию (постоянной перестановке, сталкиванию интересов). Менеджер, увлекающийся манипулированием, обречен на неудачу.

Вопросы:

1. Как вы думаете, насколько эти «грехи» могут быть присущи менеджерам образования?
2. Проанализируйте состояние дел, относительно проявления этих «грехов» в управлении вашим ОУ. Прокомментируйте ситуацию.
3. Предложите свой вариант по улучшению ситуации.

9. Цели руководителя и стремления подчиненных: как сделать так, чтобы они совпадали?

Педагогический совет обсуждает программу предстоящих преобразований. Директор школы, а следом за ним и приглашенный научный консультант довольно обстоятельно и красноречиво рассказывают о грядущих переменах. Но педагоги реагируют как-то вяло. Сидят, понуро склонив головы, пряча в глазах кто недоумение, а кто и скептическую усмешку: мол, говорите-говорите, мы еще посмотрим, что из всего этого выйдет. И также вяло, как бы из-под палки, участвуют в обсуждении. Выступления сводятся к одному: раз надо, то будем стараться, что уж тут поделаешь.

Вопросы:

1. В чем причина такой реакции?
2. Изучите теоретические материалы по интеграционному потенциалу цели, представленные в статье Ю. А. Егоровой «Роль и функции цели в сфере управления образованием, образовательным учреждением и педагогической деятельности» [23] и другие источники.
3. Предложите свой вариант подготовки и проведения данного педсовета.

10. В рамках управления особое место занимает **менеджмент посредством постановки целей**. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи ОУ;
- уточняют ответственность, т. е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства ОУ и для оценки вклада каждого сотрудника в результаты его деятельности.

Сначала руководство ОУ формулирует стратегические цели. Далее на каждом более низком уровне эти цели наполняются

подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка деятельности;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда педагоги:

- знают, чего от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными,
- быть обозримыми,
- быть реалистичными.

Вопросы:

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента «постановка целей». В чем его сильные и слабые стороны?

2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных ОУ вы могли бы назвать?

ГЛАВА 4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

4.1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. *Процесс управления* – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую, это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени.

2. Процесс управления отражает динамическую сторону управления, характеризует функционирование и развитие системы управления (рис. 4.1, 4.2).



Рис. 4.1. Место процесса управления в организации [12]

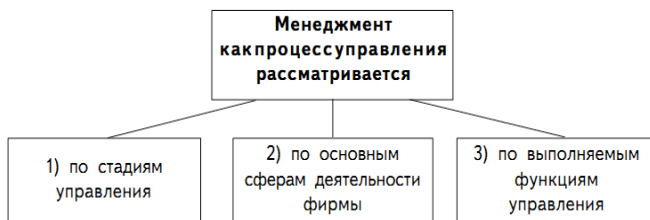


Рис. 4.2. Менеджмент как процесс управления

3. В практическом отношении процесс управления – это комплекс операций, осуществляемых в управлении в определенной их последовательности и комбинации.

Операции: интеллектуальные, поисковые, исследовательские, аналитические, информационные, организационные, плановые, проектные, элективные, оценочные, консультационные.

Управление возможно лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций

4. *Содержание процесса управления.* В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис. 4.3).

Анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных функций управления. Нет единой последовательности операций, существуют альтернативные варианты их использования в определенных комбинациях и последовательностях. Но при множестве разнообразных вариантов существует общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления.



Рис. 4.3. Цикл управления

5. *Этап процесса управления* – это часть процесса управления, характеризующая качественную трансформацию действий менеджера – изменение объекта действий, переключение внимания, изменение комбинации операций, изменение организации деятельности в рамках одного акта воздействия, последовательное формирование замысла и характера воздействия.

Этапы процесса управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы и осуществление решения (рис. 4.4).

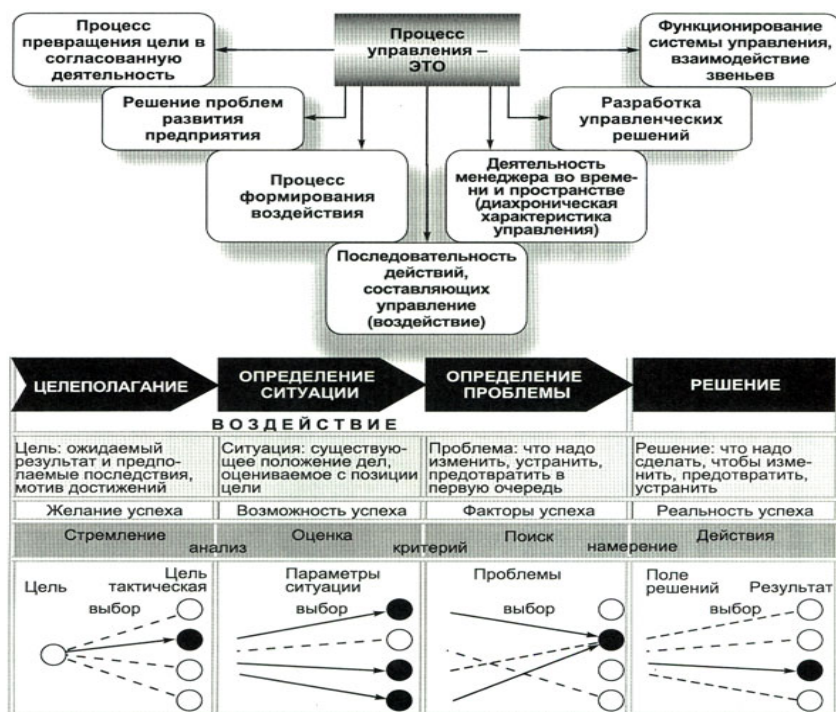


Рис. 4.4. Процесс управления [32]

6. *Целеполагание* предполагает в эффективном управлении большой объем аналитической и исследовательской работы. Целеполагание включает множество разнообразных операций – анализ, поиск информации, расчеты и др.

7. *Ситуация* – это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

8. *Проблема* это ведущее противоречие в несоответствии ситуации и цели управления.

9. *Управленческое решение* – разрешение противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы.

Управленческое решение включает определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания.

10. Этапное строение процесса управления отражает обобщенную закономерность его осуществления. Но в реальной практике существует множество типологических разновидностей построения и реализации процесса управления (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Типологии процессов управления [32]



Рис. 4.5. Типологии процессов управления [32] (продолжение)

Линейный тип процесса управления характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т. д., когда есть возможность уверенного осуществления каждого из этапов в рамках работ, присущих этому этапу.

Корректируемый тип процесса управления характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа. Этот

тип используется в том случае, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа процесса управления, посредством корректировки уже пройденного.

Разветвленный процесс управления заключается в методологическом разделении действий на некоторых этапах. Он используется тогда, когда существует невозможность обобщенной оценки ситуации и выделения главной, ключевой проблемы либо принятия единственного решения по всей совокупности проблем.

Ситуационный процесс управления отличается тем, что он начинается как бы с ситуации, из которой главным образом исходит и поиск проблемы и разработка решения. Он используется в условиях неопределенности относительно цели воздействия, которая устраняется после прохождения последующих этапов. В этом случае сначала формулируется предварительная цель воздействия, к уточнению которой возвращаются после оценки ситуации, определения проблемы или даже разработки решения.

Поисковый процесс управления исходит из полной ясности цели воздействия, но невозможности достаточно хорошо оценить существующую ситуацию относительно данной цели и, следовательно, сформулировать основную проблему. Это бывает, когда нет соответствующих показателей или они не полно характеризуют состояние системы. Тогда решение разрабатывается на основе цели и уже на основе решения уточняется ситуация. Далее происходит корректировка решения по выбранной и сформулированной цели и новым возможностям оценки ситуации.

Целевой тип процесса управления отражает особое влияние цели на все этапы процесса управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели. При этом типе процесса управления необходима декомпозиция цели, потому что только предельно конкретное понимание целевых установок открывает возможность такого места и роли цели в процессе управления.

Программный тип процесса управления представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы. Программа в этом случае является как бы интегриро-

ванным этапом процесса управления, следующим за целеполаганием и предшествующим управленческому решению. Программа становится основой для разработки комплексных управленческих решений, в максимальной степени соответствующих цели управления.

Каждый тип процесса управления используется в определенных условиях и выбор необходимого типа имеет большое значение в достижении эффективности управления, улучшения его качества и ускорения процесса управления, если такое ускорение необходимо.

11. В рамках процесса управления может быть множество разнообразных комбинаций операций и последовательностей их выполнения. Они укладываются в общее содержание процесса управления и вместе с тем отражают специфические условия достижения эффективности управления, экономии времени, использования ресурсов и пр. Именно это положение и отражает понятие технологии управления.

Технологии управления – совокупность методов и приемов реализации управленческих функций.

Типы управленческих технологий.

Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом. Она используется в типовых случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели (например, на транспорте).

Когда невозможно точно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть *разветвленной*. Желаемый результат достигается на основе совокупности решений, разрабатываемых одновременно по нескольким направлениям, или одного, имеющего многоаспектный характер. Обычно такое положение имеет место в сфере научных исследований.

Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет

не отвлекать его на пустяки и дать возможность сосредоточиться на главных проблемах. Однако он требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации управления.

Технология управления по ситуации применяется в условиях высокой неопределенности. Она исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внешней и внутренней среде организации.

Технология управления по результатам заключается в том, что в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто применяется при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели (например, при руководстве войсками в боевых условиях, в управлении ОУ в современных условиях).

Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на контроль и стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе.

Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно определить пути их решения. Тогда последнее разрабатывается, отталкиваясь от цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности.

12. *Решение* – продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц (рис. 4.6).

ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Решения на уровне индивидуума	Решения на уровне организации
<p style="text-align: center;"><i>Наличие индивидуального умения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – важен процесс принятия решения как такового. <p>Классификация решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> – имеет дело с ошибками в принятии решений, – решение определяется используемым индивидуальным стилем. <p style="text-align: center;"><i>Создание и выбор альтернатив.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Взятие риска на себя</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Создание соответствующей среды:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – важно принятие решения к определенному моменту, – вовлечение всех уровней управления, – имеет дело с неопределенностью, – решения носят групповой характер. <p style="text-align: center;"><i>Управление творчеством и новаторством:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – выполнение решений

Рис. 4.6. Типологии процессов управления [32]

13. Типы управленческих решений:

- по характеру задач – стратегические, оперативные;
- по степени определенности среды – в условиях определенности, риска, неопределенности;
- по степени структуризации задач – хорошо структурированные, слабо структурированные;
- по функциональным областям – финансовые, кадровые, производственные и т. д.;
- по количеству участников – индивидуальные, коллегиальные, коллективные;
- по способу принятия – на основе суждений, интуитивные, рациональные.

14. Качество *управленческих решений* – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность, верифицируемость и др.

15. *Модели принятия решения.* В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений (рис. 4.7).

Рациональная модель – это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ.

уровень принятия решения	Организационный	МОДЕЛЬ «ЛИЧНОСТНО- ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ» (удовлетворенность индивида)	РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ (организационная максимизация)
	Индивидуальный	ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ (индивидуальная максимизация)	МОДЕЛЬ «ОРГАНИЗАЦИОННО- ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ» (удовлетворенность организации)
		«Я»	Восприятие и интерпретация решения
			«Мы»

Рис. 4.7. Модели принятия решений в ОУ

Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом (табл. 4.1).

Модель ограниченной рациональности предполагает, что менеджер или организация в своем желании быть рациональными зависят каждый в отдельности от имеющихся у них возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *лично ограниченной рациональности*, *организационно ограниченной рациональности*.

Таблица 4.1

Содержание основных этапов принятия и реализации решения (рациональная модель)

<i>Фаза</i>	<i>Содержание фазы</i>
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой ОУ 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации.

Политическая модель отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

Решение называется *оптимальным*, если оно обеспечивает экстремум (максимум или минимум) критерия выбора при индивидуальном лице, принимающем решение (ЛПР), или удовлетворяет принципу согласования суждений при групповом ЛПР.

Решение называется *допустимым* (рациональным), если оно удовлетворяет определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим. Это варианты действий, эффективность которых может удовлетворить ЛПР, которое всегда стремится найти оптимальный или хотя бы рациональный вариант.

Обобщенной характеристикой решения является его *эффективность*. Эта характеристика включает эффект решения, определяющий степень достижения целей, отнесенный к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

16. В практике управления ОУ существует особенно большое число проблем, которые по своему характеру относятся к классу так называемых «слабоструктуризованных задач». Для таких задач не существует надежных и хорошо проверенных количественных мо-

делей, позволяющих связать «вход» и «выход», конкретную ситуацию и результат.

Для такого рода задач характерно описание на качественном, а не на количественном языке. Именно при решении слабоструктуризованных проблем человеческая интуиция имеет особую ценность. Догадки эксперта, основанные на его прошлом опыте, на неявных знаниях, позволяют решать проблемы на удивительно хорошем уровне.

В менеджменте для решения таких проблем используется метод целевых (экспертных) групп [66].

Что нового вносит менеджмент в содержание процесса управления образовательным учреждением, в его основы и функции?

Во-первых, человекоцентристская направленность менеджмента потребовала перестройки всего процесса управления на координационной и мотивационной основах.

Во-вторых, эта же самая направленность потребовала внесения существенных коррективов в содержательную сторону функций:

- в функцию анализа – системных технологий анализа;
- в функцию планирования – метода программно-целевого подхода;
- в функцию организации – идеи делегирования и некоторой стандартизации управления;
- в функцию контроля – психологизацию на основе доверия и уважения к человеку.

В-третьих, большое значение для установления отношений сотрудничества в управлении сыграла совместная аналитическая деятельность руководителя образовательного учреждения и его подчиненных.

В-четвертых, началась кропотливая работа по переводу функций управления с административно-бюрократического и кибернетизированного пути на путь человеческих отношений, на путь доверия и уважения к человеку.

4.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие операции предполагает процесс менеджмента?
2. В какой последовательности действий менеджера управление становится реальностью и имеет ожидаемый эффект?
3. Всегда ли именно эта последовательность необходима в управлении?
4. Каково определение термина «управленческое решение»? Поясните области его действия.
5. Какими факторами определяется процесс выработки и принятия решений в современных условиях?
5. В чем проявляются особенности процесса менеджмента в образовательных системах, и какие факторы на них влияют?
6. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
7. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
8. Какие методы выработки решений коллективным способом вы знаете? Оцените их эффективность и применимость в современных условиях.

4.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР. Вот список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:
 - а) сбор и анализ информации для принятия решения;
 - б) доведение плана до исполнителей;
 - в) выявление, формулирование и обоснование проблемы;
 - г) разработка плана реализации решения;
 - д) контроль за исполнением;
 - е) формирование возможных решений;
 - ж) внесение необходимых корректив;
 - з) выбор окончательного варианта и принятие решения;
 - и) подведение итогов, накопление опыта решения проблемы.

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности.



2. Сравните между собой управленческие технологии, попытайтесь определить их достоинства и недостатки и те случаи, в которых каждую из них следует использовать, попробуйте проиллюстрировать их примерами из практики управления ОУ.

3. Что из перечисленного ниже характеризует принятие решения на уровне организации:

- а) взятие риска на себя;
- б) принятие решения к определенному моменту;
- в) наличие индивидуального умения;
- г) управление групповым процессом?

4. Опишите технологию принятия вами управленческих решений и оцените ее эффективность.

5. Представленный ниже материал можно рассматривать как технологию управления по целям (УПЦ), как инструмент, с помощью которого возможно начать целенаправленный процесс развития коллектива по пути осознания совместных целей в профессиональной деятельности [73]. Проведите данное упражнение в вашем коллективе.

Данное упражнение преследует следующие цели:

- уточнить представление о сегодняшнем состоянии и идеале;
- развести эти понятия;
- привести в соответствие представление о сегодняшней обстановке в учебных заведениях с реальным социальным заказом;
- рассмотреть соответствие идеала и реального социального прогноза развития общества.

Технология работы.

Даны пять вариантов анкеты, в которой представлены индивидуальные характеристики.

Первый имеет целью выбор наиболее значимых характеристик, описывающих «хорошего ученика». Очень важно, чтобы эти характеристики относились к сегодняшнему ученику вашей школы, в сегодняшних непростых условиях существования.

Второй имеет те же цели, но описывает «хорошего учителя» в сегодняшней ситуации вашей школы.

Третий имеет целью описать «идеального ученика». Это понятие всегда относится к будущему и может рассматриваться как цель.

Четвертый предполагает описать «идеального учителя». Это также категория будущего и может, например, являться целью управленческой деятельности руководителя.

Пятый вариант предназначен для определения характеристик человека, который в сегодняшних обстоятельствах является успешным, назовем его «преуспевающий взрослый». Эта анкета особенно важна, так как она дает представление о том, как понимают учителя социальный заказ.

Все пять анкет могут быть проведены в учительской среде, например, как часть педагогического совета. Время работы над каж-

дой зависит от выбранного метода, однако в среднем занимает порядка десяти минут. Всего, таким образом, около часа.

Методы работы с анкетой.

Групповой – состав педагогического совета разбивается на микрогруппы по 3–5 человек в каждой. В этом случае на каждую группу дается по одной анкете, содержащей список индивидуальных характеристик. На основании этого списка каждая группа выполняет пять заданий. Результаты каждого задания сдаются руководителю в письменном виде. Получив письменные отчеты групп, руководитель, обработав результаты, получит усредненные показатели по каждой анкете.

Индивидуальный – каждый выполняет свою работу индивидуально и сдает задание через указанный промежуток времени. Данный подход имеет существенные минусы: значительный объем работы по обработке результатов и отсутствие процесса обсуждения характеристик в группах, что само по себе является чрезвычайно важным опытом согласования мнений. Список может быть роздан в печатном виде или спроектирован на экран.

Анкета.

1. В представленном списке выберите те индивидуальные характеристики, которые считаете наиболее важными для описания «хорошего школьника сегодняшнего дня» (отвечайте с позиции того, что есть, а не того, что должно или могло бы быть).

- дух соперничества
- конформность
- чувство товарищества
- креативность, способность к творчеству
- способность критически мыслить
- любознательный – пытливый ум
- озабоченность материальным успехом
- порядочность – справедливость
- честность
- гуманизм (доброта)
- независимость
- интеллектуальная развитость
- материалистичность
- послушание

- предприимчивость
- открытость
- наличие собственных убеждений
- уравновешенность – организованность
- чувство юмора
- эмоциональность
- искренность
- социальная адаптабельность
- воспитанность.

Отберите пять черт, лучше всего отражающих современного хорошего школьника и расположите их по значимости для вас (отранжируйте).

Выработайте единое мнение в группе.

2. В представленном списке выберите индивидуальные характеристики, которые вы считаете наиболее существенными для описания «идеального школьника» (список повторяется).

3. В приведенном списке выберите те индивидуальные характеристики, которые считаете наиболее важными для описания «хорошего учителя» (список повторяется).

Выберите пять черт, которые представляются вам наиболее существенными и расположите их по степени значимости.

Выработайте единое мнение в группе.

4. В приведенном списке выберите индивидуальные характеристики, которые представляются вам наиболее существенными для описания «идеального учителя» (список повторяется).

Выберите пять наиболее важных черт и расположите их по степени значимости.

Выработайте единое мнение в группе.

5. В приведенном списке выберите индивидуальные характеристики, которые представляются вам наиболее существенными для описания «преуспевающего взрослого» сегодня (список повторяется).

Выберите пять наиболее важных черт и расположите их по степени значимости.

Итоги и выводы.

Обсуждение результатов можно провести сразу, в этом случае возможная методика будет выглядеть следующим образом. После

короткого перерыва, в течение которого группа руководителей обрабатывает результаты (на основании групповых отчетов выбирает и ранжирует наиболее привлекательные характеристики отдельно по каждому из пяти предложенных для описания персонажей), их выставляют на всеобщее обозрение.

Далее, сохраняя те же микрогруппы, руководитель просит через некоторое время (30–40 минут) представителя от каждой группы дать анализ полученных результатов. Представитель обязан высказать не свое личное, а согласованное мнение всей микрогруппы.

4.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Разве все процессы управления должна начинаться целеполаганием? Не напоминает ли это известную поговорку «за комаром да с топором»? Существуют такие ситуации в управлении ОУ, для решения которых не стоит тратить время на целеполагание. Цель необходима только для разработки стратегии.

Вы согласны с этим утверждением? Да? Нет? Обоснуйте свое мнение знанием закономерностей процессов управления и особенностей управления ОУ.

2. Не является ли понятие управленческого решения тождественным самому понятию воздействия? Ведь только в виде решения управляемая система воспринимает воздействие. Поэтому для нее решение – это и есть воздействие. В чем тогда смысл процесса управления?

3. Если управление – вид деятельности человека, то последовательность и комбинация всех его действий являются решающим фактором успеха. Современному менеджеру, менеджеру образования в том числе, надо мыслить категориями процесса управления. Что это значит?

4. Каково влияние управленческого решения на качество образовательных услуг?

5. «Принятие решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Прокомментируйте ответ.

6. Может ли руководитель, найдя нетрадиционное решение, обеспечить успех организации? Приведите пример.

7. В рамках менеджмента в образовании особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в деятельности ОУ. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и, в случае необходимости, внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным. Обоснуйте свою позицию.

8. Является ли технология наиболее важной переменной в системе управления? Какая связь между задачами и технологией? Обоснуйте свое мнение.

4.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Японская методика принятия решений «ринги».

Обратимся к анализу процесса принятия решений в японских организациях. В основе традиционной японской методики принятия решений лежит система «ринги». Буквально этот термин переводится как «получение согласия на решение путем опроса без созыва совещания или заседания».

Система «ринги» как модель одного из способов принятия решений достойна пристального внимания со стороны российских менеджеров и критического анализа.

Формальная процедура системы «ринги» может быть описана следующим образом: руководитель, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ – «рингисё», в котором всесторонне описываются проблема и рекомендации по ее решению. Документ передается на рассмотрение в те подразделения или группы (и отдельным сотрудникам), деятельность которых хотя бы в какой-то мере связана с выдвинутой проблемой или которые могут помочь в ее решении предоставлением информации или действиями.

Руководитель свободен в выборе адресатов, что играет положительную роль: излишняя информация, переданная людям, не имеющим к ней никакого отношения, может осложнить их деятельность.

На предварительной стадии заблаговременной подготовки решения идет активная разработка условий для достижения согласия всех затрагиваемых и заинтересованных сотрудников и руководителей. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит положительные результаты на стадии реализации решений.

Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий и выбору необходимого типа решений из множества альтернатив. После того как документ всесторонне изучен на одном уровне, он передается на следующий, где повторяется то же самое. Таким образом, руководитель высшего уровня, формально одобряя документ, одобряет и решение, разработанное и принятое коллективом. С его подписью «рингисё» считается принятым для всех и приобретает характер директивы.

Может создаться впечатление, что руководители и лидеры среднего и нижнего звеньев хотя и несут ответственность за вверенные им подразделения и группы, но не обладают необходимой властью для принятия самостоятельных решений. Это не так. На каждом уровне управления принимается наиболее компетентное частное решение, позволяющее руководителю сформулировать стратегию в окончательном виде. При этом его основная задача заключается в том, чтобы выбрать такие способы решения проблемы, которые не противоречат целям и стратегии фирмы и не нарушают принципа

распределения властных полномочий по уровням управления и баланса между объемом полномочий и ответственностью.

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они не присущи ему изначально.

Согласно японским традициям, это концептуальные способности и высокие личные стандарты.

Концептуальные способности позволяют чувствовать связи между организацией и средой и видеть систему организации как единое целое. Они включают:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу, непрерывное самосовершенствование и обучение.

К высоким личным стандартам относятся:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность и умение выслушивать мнения других;
- бескорыстие;
- умение предвидеть последствия принимаемых решений;
- способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Вопросы:

1. Есть мнение, что система принятия решения «ринги» может с успехом применяться в практике управления российскими организациями. Каково ваше мнение на этот счет? Обоснуйте свое мнение.

2. Будет ли эффективным применение данной системы принятия решения в ОУ? Обоснуйте свое мнение.

3. Как вы думаете, что необходимо изменить в подготовке менеджеров образования, чтобы обеспечить наличие у них концептуальных способностей?

2. На беседу к вам пришел подчиненный, которому вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за

деятельностью других людей и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

3. Вы возложили на методиста ответственность за обучение молодых специалистов. Для этого вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, вы невольно становитесь свидетелем того, как он работает новичками, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно.

Как вы поступите?

4. Вы отдали распоряжение своему заместителю, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

5. Памятка менеджеру по осмотру своей территории (метод японских менеджеров).

Цель еженедельного (или ежедневного) осмотра территории – выявление «узких мест» и потерь.

Осмотр проводится по 4-шаговому алгоритму.

1. М – мониторинг (наблюдение и осмотр).
2. О – оптимизационная идея (по результатам осмотра должна родиться какая-то идея, направленная на оптимизацию или улучшение сложившегося положения).
3. П – планирование (родившуюся идею необходимо превратить в план или программу дальнейших действий).

4. Р – реализация (план нужно реализовывать, т. е. совершать намеченные действия).

Прокомментируйте данный алгоритм в логике принятия управленческого решения. Что нового из содержания данного алгоритма взяли ли бы вы для своей управленческой практики?

6. Карта проблем (текст из [77]).

Педагогическим коллективам ОУ приходится сталкиваться с серьезными задачами и проблемами, требующими длительной и кропотливой работы, исследований, коллективного взаимодействия. Для решения этих задач составляется план мероприятий, определяется их содержание, к работе может привлекаться весь коллектив образовательного учреждения или отдельные кафедры, творческие группы педагогов.

Кто и когда должен поставить точку в работе над решением той или иной проблемы? Когда можно сказать: «Все, эта проблема решена»? Ответить на эти и другие вопросы, принять ответственное решение на основе объективного анализа может помочь карта проблем.

Что такое карта проблем? Это бланк определенной формы, куда вписаны проблемы, над решением которых работала и/или работает школа. Форма карты представляет собой систему ячеек. Проблемы могут быть сформулированы по следующим направлениям:

- управление ОУ;
- материально-техническое обеспечение образовательного процесса;
- научно-методическая, опытно-экспериментальная работа;
- учебно-воспитательная работа (содержание, организация, результаты и др.);
- взаимодействие ОУ с социумом и др.

Проблемы фиксируются в карте в виде предложения, состоящего из двух частей. Первая часть описывает фактическое состояние объекта, направленность усилий субъектов образовательного процесса, ожидания и др., а вторая часть фиксирует существующее противоречие, проблему, негативное состояние и т. п. В каждой из проблем намеренно усилено, обострено противостояние двух ее составляющих. Это дает возможность заинтересовать педагогов,

усилить их восприятие и чувства, мотивировать на работу с картой проблем.

Для подготовки карты проблем создается творческая группа, в которую могут входить члены администрации, заведующие кафедрами, ведущие педагоги ОУ, любой член педагогического коллектива. В работе творческой группы используется метод «мозгового штурма», который позволяет генерировать множество идей в течение относительно короткого времени. Полученные в результате штурма наиболее интересные, перспективные идеи обсуждаются, уточняются их формулировки, усиливается тональность.

Какие проблемы нужно вносить в карту? Безусловно, те, которые требуют обсуждения всем коллективом, по которым необходимо создать общее представление. Анализ таких проблем должен подвести педагогический коллектив к принятию стратегически важных решений, к новым идеям развития.

Организовать работу с картой проблем можно на педагогическом совете в конце учебного года или на педагогическом совете, подводящем промежуточные или итоговые результаты реализации программы развития ОУ.

Работа с картой проблем включает в себя:

- деление педагогического коллектива на группы, количество которых зависит от количества и масштаба поставленных администрацией задач;
- предоставление каждой группе отдельного задания;
- рассмотрение участниками каждой группы в соответствии с заданием всех проблем и определение 2–5 наиболее актуальных, отметка их в карте (можно заштриховать нужную ячейку или отметить ее галочкой). Аргументы и обоснования выбора приводятся устно или фиксируются на обратной стороне карты. В ходе обсуждения в группе карта может быть дополнена новой проблемой;
- представление каждой группой результатов своей работы педагогическому совету; члены других групп могут при этом задавать уточняющие вопросы, высказывать свое мнение, дополнять и т. п.

В результате работы групп выявляется круг проблем по каждой из задач. Проблемы, относящиеся к одной области, должны быть ранжированы по степени важности и срочности решения относительно поставленных целей развития. Это впоследствии поможет

систематизировать, упорядочить, сократить план по количеству дел, мероприятий, проектов, срокам их выполнения. Возможен вариант, когда одна и та же проблема получает различные оценки групп. Это указывает на необходимость более пристального ее рассмотрения и изучения.

Результаты анализа проблем могут использоваться:

– администрацией для стратегического планирования, разработки плана работы ОУ на следующий учебный год, коррекции работы структурных подразделений, создания творческих групп педагогов по разработке или исследованию проблемы, организации эксперимента;

– заведующими кафедрами для планирования работы;

– педагогами для выбора темы самообразования и др.

Вопросы:

1. Как связаны между собой карта проблем и процесс управления?

2. На основе изучения источника [77] и материалов анализа работы ОУ попытайтесь составить карту проблем вашего ОУ на определенный период (учебный год, семестр и т. д.)

7. При принятии решения используется два ресурса: информация и собственные суждения. Если вы приняли неправильное решение, причина либо в информации, либо в ваших суждениях, либо то и другое. Люди воспринимают информацию по-разному. Постепенно каждый из нас вырабатывает собственный стиль принятия решения.

Жесткий стиль.

Людам, работающим в таком стиле, не нужно много информации. Они знают, что хотят сделать, так как ясно видят свои цели и задачи. Их не интересуют сценарии долговременного развития. Они чувствуют себя комфортно в ситуациях, когда действуют правила и процедуры. Они нацелены на результат.

Гибкий стиль.

Приверженцам этого стиля также не требуется много данных, но они ставят перед собой множество целей. Они не составляют планов на все случаи жизни. Они гибко реагируют на изменение ситуации. Люди такого типа предпочитают не брать бразды правления в свои руки, но делают это при необходимости.

Последовательный стиль.

Люди, которым близок такой стиль, предпочитают иметь множество данных, фиксируясь на единственной цели. Их тактика – используя максимум информации, добиться поставленной цели. Они составляют планы на все случаи жизни, чтобы предусмотреть все возможности. Они методически подходят к решению любой проблемы.

Интегрирующий стиль.

Сторонники этого стиля хотят получить всю возможную информацию и любят экспериментировать, не выбирая наилучшие возможности. Зачастую это очень творческие люди, им нравится привлекать других к процессу выработки решения.

Безусловно, мы не полностью соответствуем ни одному из описанных типов, но пара стилей нам уж точно свойственна. Зная, какие стили принятия решения свойственны вашим сотрудникам, вы сможете поручать им вести подходящие проекты и формировать эффективные команды.

Вопросы:

1. На основе данной информации о стилях принятия решений проанализируйте состояние проблемы принятия решений в вашем образовательном учреждении:

– какие стили принятия решений преобладают у руководителей образовательного учреждения: директора, его заместителей:

– какие стили принятия решений преобладают у сотрудников учреждения, в котором вы работаете?

– какими стилями принятия решений руководствуетесь вы в практической деятельности?

2. Соотнесите выделенные вами для отдельных категорий сотрудников стили принятия решений с проблемами, которые пытаются решать данные люди.

3. Сделайте выводы об эффективности принятия решений в вашем образовательном учреждении.

4. Какие рекомендации вы можете дать сотрудникам образовательного учреждения для повышения эффективности принятых решений?

ГЛАВА 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

5.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Управление, как и всякая совместная деятельность, должно быть организованным, с позиций системного подхода – организованным системно.

Понятие «система управления» характеризует статику управления; система управления представляет собой часть социально-экономической системы, выделенную по связям, характеризующим отношения управления.

Система управления – это совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе.

2. В основе *формирования системы управления* лежат *семь факторов*: цель управления, функции управления, полномочия управления, трудоемкость функций и полномочий, объект управления, информация, техника.

3. *Основные характеристики системы управления*, отражающие состояние и особенности системы управления [39]:

– распределение функций управления, степень их специализации и концентрации. Это характеристика практической обоснованности (целесообразности, рациональности и пр.), равномерности распределения функций управления между звеньями в системе управления, совместимости функций и характер их взаимодействия. От этого зависит эффективность и качество управления;

– состав и комбинация звеньев системы управления, типологическая принадлежность ее по критериям сочетания линейных и функциональных звеньев;

– распределение полномочий в системе управления, тип иерархии, степень централизации управления;

– трудоемкость управления, количество работников, задействованных в системе управления и распределенных определенным образом по звеньям и уровням управления. Реальная структура компетентности;

- соотношение звеньев по уровням системы управления и в рамках определенного уровня;
- информационная нагрузка звеньев системы управления, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях системы управления;
- распределение связей в системе управления: функциональных, методических, консультационных и др.;
- техническое оснащение системы управления, распределение техники и функциональное ее использование;
- структура системы управления, конструкционная основа, связи прямой подчиненности звеньев;
- целеустремленность и целесообразность системы управления, соответствие ее архитектоники дереву целей.

4. Структурно система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, границы между которыми весьма условны.

Управляющая – часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности.

Субъект – это лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, собственных целей и способов их достижения.

К *управляемой подсистеме* относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим (например, преподаватель по отношению к заместителю директора – объект управления, по отношению к студенту – субъект управления).

5. Процесс управления становится реальностью в рамках определенной системы управления, особенности которой отражает организационная структура.

Структура управления ОУ – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей, форма разделения труда по управлению производством образовательных услуг, достижению образовательных целей с высокой эффективностью.

В рамках структуры выделяются следующие элементы: уровни (звенья) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи; для структуры характерны специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала – департаментизация).

6. *Разделение труда происходит по двум направлениям:*

– *вертикальное* разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями;

– *горизонтальное* разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на подпроцессы производства; услуги; пространственные прочие условия.

В ОУ имеют место оба способа специализации. Преподаватели работают с обучающимися разных курсов и специальностей (постадийное распределение). Труд делится на исполнительский и управленческий, т. е. по уровням иерархии. В то же время внутри этого разделения труда также существует своя специализация. В тради-

ционной образовательной системе между преподавателями принята предметная специализация.

Специализируется и управленческий труд, например: заместителей директора по учебно-воспитательной работе, заместителей директора по научно-методической работе руководителей методических цикловых комиссий и т. д.

Специализация имеет преимущества:

– позволяет сделать трудовой процесс более экономичным и управляемым, служит основой для развития профессионализма.

Специализация порождает негативные последствия:

– разрушает целостность образовательного процесса, приводит к «функционализму», порождает необходимость координации труда учителей разных специальностей;

– отрицательно сказывается на мотивации преподавателей, сужая их видение работы школы и возможности для творческой деятельности;

– узкоспециализированный труд ухудшает условия для профессионального общения, обмена опытом и развития членов педагогического коллектива.

Основания для группировки по горизонтали :

– наличие связей между отдельными трудовыми процессами: для решения разных по характеру профессиональных задач необходимо разное по степени интенсивности взаимодействие сотрудников, участвующих в их решении. Например, создание системы внеурочной работы по предмету, разработка методики работы с обучающимися с низким (высоким) уровнем обучаемости, создание механизма преемственности в обучении иностранному языку и др.;

– по сходству выполняемых функций. В ОУ обычно несколько преподавателей имеют одинаковую специализацию: например, преподают один предмет, работают с обучающимися одной группы и т. д.

7. Подразделением ОУ является относительно самостоятельная структурная единица, объединяющая специалистов, выполняющих взаимозависимые и сходные по характеру профессиональные задачи: кафедры, методические объединения, отделения (факультеты) и т. п.

8. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций (полномочиями).

Полномочия – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Основными характеристиками полномочий являются:

- поле (или состав) функций, в рамках которых реализуются полномочия;
- объем полномочий, который отражает состав проблем, разрешаемых при реализации полномочий;
- масштаб полномочий, характеризующий состав и количество звеньев системы управления, подчиненных полномочному звену;
- компетентность – минимально необходимая информация для принятия решений (как в виде знаний, так и в виде оперативно поступающих сведений);
- трудоемкость, характеризующая затраты усилий человека на реализацию полномочий.

9. Распределение полномочий дает еще одну характеристику – степень централизации менеджмента.

Централизация – это концентрация властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшении возможностей адаптации к новым условиям работы (см. табл. 5.1).

Децентрализация – это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации – облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления,

оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации – обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях (см. табл. 5.2).

Таблица 5.1

Преимущества и недостатки централизации

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1. Решения принимаются лицом, хорошо представляющим себе работу всей организации. 2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют больше опыта. 3. Устраняется дублирование работ, а следовательно, снижаются затраты. 4. Обеспечивается возможность роста квалификации менеджера	1. Решения принимаются лицом, плохо осведомленным о конкретных обстоятельствах. 2. Люди, принимающие решения на высоком уровне, редко вступают в контакты с исполнителями. 3. Протяженные линии коммуникаций вызывают потерю времени. 4. Менеджеры низшего звена управления практически отстраняются от процесса принятия решения

Таблица 5.2

Преимущества и недостатки децентрализации

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1. Решения принимаются быстро. 2. Менеджеры склонны к инициативному поведению. 3. Активность менеджеров среднего звена при принятии решений возрастает. 4. Отсутствие необходимости в разработке детальных планов	1. Решения могут приниматься на основе неполной информации. 2. Иногда инициатива захлестывает разум менеджера. 3. Снижение круга интересов и масштабов мышления менеджеров высшего звена. 4. Препятствие унификации правил и процедур

Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации.

Принятое соотношение определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

В реальной практике управления существует множество вариантов и централизованного и децентрализованного управления.

Степень централизации управления должна соответствовать потребностям адаптивности системы управления, инициативы персонала, ответственности, разделения решений стратегического и тактического характера. Менеджеру необходимо регулярно анализировать степень централизации управления. Для этого можно использовать анализ организационной документации, изучение персонала, тестирование и анкетирование, оценку качества управленческих решений.

Управление может быть гибким по фактору распределения полномочий, оно может быть построено на оперативном делегировании полномочий при определенных обстоятельствах.

10. *Делегирование* – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирующие деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

Достоинства делегирования: освобождение времени менеджера; возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями); возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных; мотивация тех, кому осуществляется делегирование; средство развития искусств и навыков сотрудников; работа с кадровым резервом.

Недостатки делегирования: организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера; имеется определенный риск; в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

Список действий при делегировании:

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

Для решения вопроса о делегировании рекомендуется использовать матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает ориентировку в ситуации (рис. 5.1.)

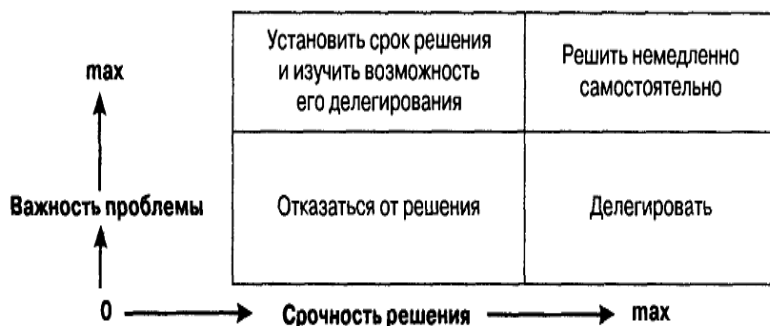


Рис. 5.1. Матрица Эйзенхауэра

Делегирование имеет свою технологию (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Организация процесса делегирования полномочий

11. Распределение полномочий делает систему управления иерархической. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым ОУ создается как иерархическая структура.

Иерархия управления – инструмент для реализации целей ОУ и гарантия сохранения системы, это структура власти, или ее звенность.

Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Иерархия управления для организации (ОУ)

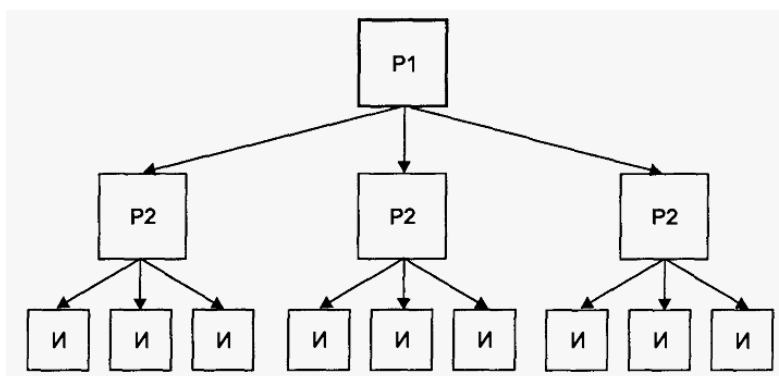
12. *Уровень управления в организации (ОУ)* – та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями. Так, например, отделение (факультет) является частью колледжа (вуза), и заведующий отделением (декан) имеет право принимать решения, относящиеся к работе последнего.

13. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных связей. Линейные связи – связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией выполнения той или иной работы, функции.

В зависимости от характера связей выделяются несколько *основных типов организационных структур управления.*

Линейная: преобладает линейная форма связей (каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 5.4).

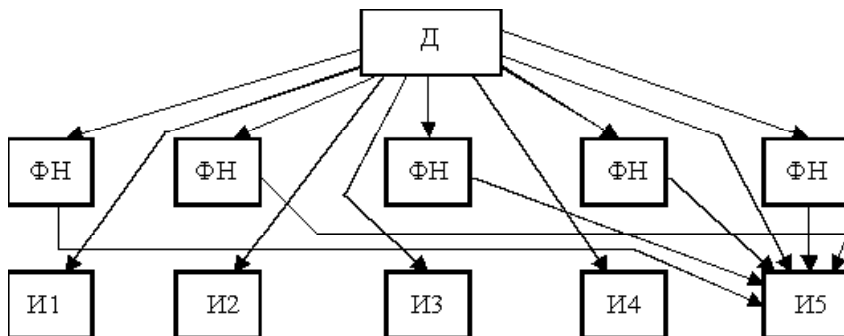


P1 – руководитель высшего уровня;
P2 – руководитель второго уровня; И – исполнители

Рис. 5.4. Линейная структура управления

Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Недостатком линейной организационной структуры является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости. Поэтому в современных ОУ данный тип структуры управления фактически не используется.

Функциональная: преобладают функциональные связи, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения (рис. 5.5).



Д – директор; ФН – функциональные начальники; И – исполнители

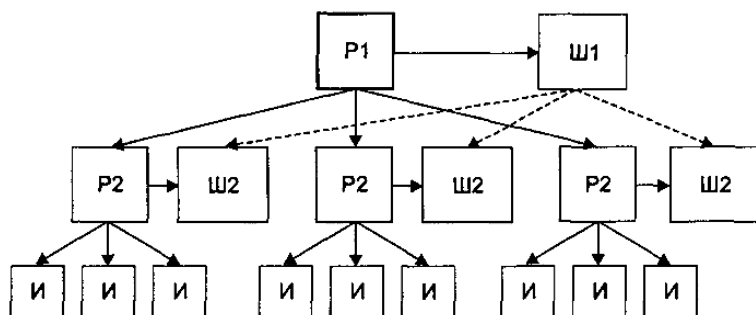
Рис. 5.5. Функциональная структура управления

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация, данная структура находит эффективное применение в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей (научные, проектные организации).

Линейно-функциональная: характеризуется линейно-функциональными связями; ступенчатая иерархическая (рис. 5.6); у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления).

Линейно-функциональная структура имеет достоинства и линейной, и функциональной структур.

Вместе с тем ей присущи и недостатки: возможно искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.



Ш1 – штаб специалистов при руководителе высшего уровня P1; Ш2 – штабы специалистов при руководителях второго уровня P2 (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи); И – исполнители

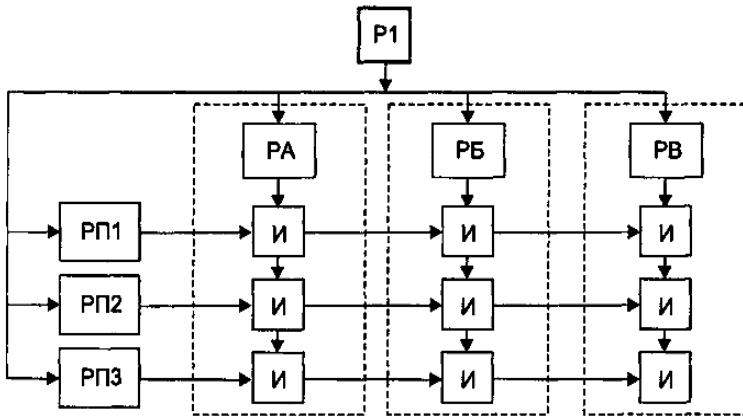
Рис. 5.6. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур, включая и структуры управления в ОУ. Они особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Основными способами координации работы являются стандарты результатов и педагогического процесса, представленные в виде требований, правил, графиков, а также непосредственный контроль. Обычно сотрудники имеют четкие инструкции относительно выполнения своей работы, сроков и содержания отчетности перед вышестоящим руководством. Например, работа преподавателя регламентируется не только на основе государственных стандартов, но и утвержденного в ОУ календарно-тематического плана. За выполнение учебной программы каждый преподаватель отчитывается перед руководителем своего подразделения (завкафедрой, руководителем отделения и т. п.) часто в письменном виде и по специально разработанной форме. Это позволяет до минимума сократить необходимость взаимных согласований, а значит, уменьшить число коммуникаций, достичь высокого уровня исполнительности в работе сотрудников.

Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Матричная: существует двойное подчинение работников руководителю проекта, программы и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта рис. 5.7).



*P1 – руководитель (высшее руководство);
 PP1, PP2, PP3 – руководители проектов (работ по продукту)
 (контурные рамки обозначают объединение исполнителей в одно
 технологически однородное подразделение);
 PA, PB, PV – функциональные руководители структурных
 подразделений организаций; И – исполнители*

Рис. 5.7. Матричная структура управления

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта, составление и соблюдение графика проектирования. Основным недостатком матричной структуры – ее сложность и нарушение принципа единоначалия.

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, дает возможность перераспределять трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждого проекта, координировать различные виды деятельности и использование ресурсов в проекте. Это определяет эффективное использование матричной структуры в современных ОУ.

14. Масштабы и сложность управленческой структуры определяют следующие факторы:

– *общая структура организации*, все подразделения которой должны иметь свой орган управления;

– *размеры и набор видов деятельности*. Чем они значительнее, тем при прочих равных условиях, в ней больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, а поэтому сложнее управленческая структура;

– *норма управляемости*, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7–10, в том числе на высших этапах организации – 4–5 (директор ОУ), а на нижних при выполнении работы, которая в большей степени имеет исполнительский характер, может достигать 20–30 (преподаватель) и даже значительно больше;

– *технологические факторы*. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, когда не требуется постоянное присутствие человека, управленческая структура бывает более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций; в ОУ человеческий фактор играет решающую роль в образовательном процессе, потому, как правило, структуры управления остаются сложными;

– *экономические факторы*. При недостатке средств ее максимально упрощают, чтобы снизить непроизводительные расходы; в системе образования это фактор в настоящее время не является действенным;

– *человеческий фактор*: социальная структура, психологических отношений между людьми, интересами отдельных групп;

– *естественные факторы*: географические или природно-климатические (территориальная разбросанность подразделений, оторванность от центрального руководства, экстремальные условия их деятельности);

– *структура самой организации*, место, которое занимают в ее рамках те или иные подразделения, являющиеся объектами управления, характера их деятельности. Например, структура управления ОУ будет, как структура управления предприятием.

Не существует одной оптимальной структуры. Кардинальное различие между типами организационных структур определяется объемом ответственности за использование ресурсов организации и уровнем делегирования полномочий.

Выбор организационных структур определяется следующими факторами:

- отраслевая принадлежность;
- стратегия организации;
- ее технологии;
- размеры;
- психологическое содержание труда;
- предпочтения высшего руководства в области власти и влияния.

15. В зависимости от характера взаимодействия с внешней средой организационные структуры управления организацией (ОУ) подразделяются на бюрократические (механистические) и органические (адаптивные).

Бюрократия – это специфическая форма организации труда управленцев, обеспечивающая предельно четкое и эффективное функционирование фирмы и ее подразделений на основе официально установленных норм и правил. Поэтому формальную организацию называют бюрократической.

Органические (адхократические) формы организации наиболее эффективны в условиях динамичной внешней среды, предполагающей постоянные организационные изменения.

Органическая организация адекватна неопределенным задачам, отвечает потребностям сотрудников, стремящихся к автономии, открытости и разнообразию.

Современная теория менеджмента в образовании требует уменьшения числа уровней управления ОУ и расширения практики делегирования полномочий. Дальнейшее развитие теории

и практики менеджмента в образовании происходит в направлении повышения гибкости систем, их адаптации к условиям внешней среды, изменений социальных ценностей, переосмысления значения (повышения роли) горизонтальных связей командных цепочек. Эффективная деятельность ОУ в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды предполагает ситуационное организационное проектирование.

Бюрократическая организационная структура характеризуется следующими чертами:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Для органических (адхократических) организаций характерны:

- большая гибкость и открытость в области целей и управления, когда задачи и роли задаются менее жестко, что позволяет сотрудникам адаптироваться к требованиям ситуации;
- коммуникации осуществляются в различных направлениях, инструкции и решения руководства уступают место информации и рекомендациям;
- полномочия, ответственность, уровень организационной свободы и влияние определяются не столько должностью индивида, сколько его возможностями решить проблему;
- процесс принятия решений децентрализован и разделяется между несколькими уровнями иерархии и различными функциями.

16. Эффективность управления ОУ во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления – его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют нормативные документы: положения об отделах и службах, должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат: общую часть, основные задачи и обязанности, права, ответственность работника. Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

17. *Описание работ* – структурированная и фактически существующая конкретная функция (работа), а также цели, стандарты оценок деятельности по этой функции, границы ответственности. Описание также включает наименование должности, подразделения, подчиненность сотрудника. Описание работ помогает подразделению организовать в виде отдельных работ то, что занимает большую часть времени сотрудника. Это база для подготовки целей по ключевым результатам, объемов работ по каждой функции и для каждого сотрудника. Описание работ используется для знакомства с характером работ кандидатов на замещение конкретных должностей, а также при аттестации сотрудников.

Достоинства составления описания работ.

Оно:

- полезно при использовании при приеме на работу;
- помогает планировать цели и требования по обучению персонала;
- существенно для четкого определения границ ответственности и принятия решений.

Недостатки наличия таких документов:

Они:

- могут вызвать реакцию типа «Это не соответствует описанию моей работы»;
- требуют регулярной модернизации.

Перечень действий.

1. Информирование штаба о причинах составления нового документа, пересмотра и исправления существующего.

2. Определение ответственности.

3. Документ должен оцениваться по ответам на следующие вопросы:

- имеет ли ответственный за работу ясную зону обслуживания?
- относится ли описание работ к реальному сотруднику?
- способен ли менеджер контролировать штат подчиненных по этому описанию?
- сколько уровней ответственности реально существует на этой работе?
- имеются ли несколько работ во многом схожих друг с другом?
- ясно ли изложены штабные и линейные функции?
- могут ли отдельные цели или дела быть «опущены вниз» и включены в индивидуальные описания дел нижестоящих сотрудников?
- имеются ли «бреши» в перечне выполняемых дел?

4. Сбор информации. Лицо, составляющее описание работ, должно иметь следующую информацию:

- что менеджмент хочет от работы;
- что думает исполнитель о том, что он должен делать по описанию и что он действительно делает;
- что думают другие, связанные по работе с этим сотрудником, о том, что он делает и чего не делает.

Сбор осуществляется путем неформальных интервью, применение анкет допустимо, но менее желательно.

5. Составление описания работ. Оно должно содержать:

а) базовую информацию:

- наименование работы, должность, подразделения;
- ответственный за...;
- ответственный перед...;
- главные функциональные взаимоотношения;

б) главные назначения (цель) работы;

в) главные обязанности /ключевые результаты.

6. Модернизация и пересмотр документа. Описание должно отражать современность и оцениваться на предмет совершенствования:

- по крайней мере через год после введения;

- если должность вакантна, то для оценки ее необходимости;
- после того как новый сотрудник проработал несколько месяцев и понял, что требуется модернизация документа.

Что надо и чего не надо делать при составлении описания работ.

Надо:

- включать текущих сотрудников, выполняющих рассматриваемую работу;
- проверять практику работы в «окружающей среде»;
- регулярно пересматривать описания.

Не надо:

- забывать информировать штаб ОУ об отмене, модернизации описаний;
- исключать инициативу сотрудников.

5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоят различия между механистическими и органическими организациями?
2. Каковы основные характеристики организационной структуры?
3. Какова взаимосвязь структуры ОУ и разделения труда в нем?
4. В чем основной недостаток матричной структуры?
5. Как вы представляете себе механизм функционирования матричной организации? В чем состоят ее преимущества и недостатки? В каких ситуациях матричная структура является наиболее эффективной?
6. В чем состоят преимущества централизованных и децентрализованных структур?
7. Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
8. Каковы типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий?
9. Чем различается управление неформальной и формальной группами?
10. Дайте определение следующих понятий и объясните связь между ними: а) подразделение управления; б) звено управления;

в) орган управления; г) степень управления; д) организационная структура управления.

11. В чем проявляется субъективный фактор менеджмента и как он влияет на формирование системы менеджмента?

5.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Если вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

а) В матричной структуре ОУ каждая группа менеджеров подразделения по направлению подготовки (отделение, факультет, институт и проч.) может выступить как автономный центр качества образования;

б) Различные типы структур управления могут рассматриваться как альтернативные способы реализации стратегии ОУ.

2. Из предложенных продолжений, ответов выберите наиболее подходящие и обоснуйте свой выбор.

Что из следующего не является достоинством линейно-функциональной структуры управления ОУ?

а) эффективность образовательного процесса растет

б) менеджерам удобно контролировать подчиненных

в) растет гибкость в управлении образовательным процессом

г) все перечисленное есть достоинства

Линейно-функциональная структура управления ОУ не ассоциируется с проблемами...

а) коммуникаций

б) мотивации

в) размещения

г) контроля

Что из перечисленного не является преимуществом матричной структуры управления?

а) рост оперативной гибкости

б) более высокая мотивация сотрудников при создании автономных центров управления

в) снижение стоимости функционирования

г) лучшее использование человеческих ресурсов

3. Оцените преимущества и недостатки делегирования полномочий.

4. Пользуясь положениями о подразделениях управления в ОУ, составьте схему информационных потоков между подразделениями и другими службами ОУ, указав функции подразделения, в интересах выполнения которых реализуются конкретные потоки информации.

Подразделения:

- а) администрация
- б) учебный отдел
- в) бухгалтерия
- г) отделения (факультеты)
- д) кафедры
- е) цикловые комиссии (методические объединения)
- ж) отдел материально-технического снабжения

5. Составьте должностные инструкции для современного ОУ по следующим категориям персонала: вспомогательный персонал, педагог (преподаватель), руководитель методического объединения (цикловой комиссии), завкафедрой, заведующим (декан факультета), замдиректора (проректор) и директор (ректор).

Используйте для этого нормативные документы ОУ и знания по теории создания систем управления в организации.

Проанализируйте эффективность составленных инструкций с точки зрения управляющего и исполнителя данной работы.

Примерная процедура разработки должностных инструкций включает следующие этапы:

а) Устанавливается перечень основных обязанностей работника, включающий регулярно выполняемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (семестр, год).

б) Определяется сфера ответственности управляющего, т. е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется с помощью экономических, образовательных (или каких-либо иных) категорий (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

в) Выбираются единицы измерения для каждой категории (проценты, дни, рубли) и система показателей, отражающих результаты

деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году, рост качества успеваемости, воспитанности и т. п.).

г) По каждому показателю устанавливаются индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. Часто по каждому показателю предусматриваются два стандарта: первый характеризует хорошее исполнение, второй – выдающееся.

6. Как вы думаете, почему в основе проектирования структуры лежит специализация?

7. Какие виды формальных групп могут функционировать в ОУ? Проанализируйте их особенности.

8. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп в ОУ.

9. Приглашенный вами консультант рекомендовал вам перейти к матричной структуре вашего ОУ. Однако вы со студенческой скамьи помните о следующих недостатках такого типа организаций. Что из нижеперечисленного относится к этим недостаткам?

- а) ослабление творческого потенциала
- б) высокие накладные расходы
- в) приоритет группового мышления
- г) снижение производительности

10. *Тест «Делегирование полномочий»* [51].

Делегирование полномочий – важнейшее средство расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления; при расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование становится одной из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

Ответьте «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?

3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?

5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование своих задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы другими делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к тесту «Делегирование полномочий».

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

До 3 – вы делегируете полномочия отлично!

4–7 – у вас еще есть резервы для улучшения и делегирования.

8 и более – похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему, решению которой вы должны уделить первостепенное внимание.

11. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования полномочий.

- а) создание новых должностей
- б) перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными
- в) придумывание руководителем дополнительных заданий подчиненным
- г) отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных

12. На основе теоретического материала раздела 2, главы 9 учебного пособия «Менеджмент образования» под ред. А. П. Егоршина [41] разработайте должностную инструкцию по одной из должностей (преподаватель, методист завотделением и т. п.). Объем задания – не более 3 страниц.

13. Изучите функциональные обязанности всех субъектов управления вашего ОУ. Выявите связи субординации и координации внутри ОУ.

14. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

5.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Когда наиболее приемлема линейно-функциональная структура ОУ и почему?
2. Существует ли структура, самая оптимальная для любого ОУ?
3. Решения должны перемещаться из высших кабинетов туда, где сосредоточена компетентность. Что можете вы сказать по этому поводу? Обоснуйте свое мнение в аспекте процесса и системы управления.
4. Вспомните, что собой представляет норма управляемости, и покажите, насколько это понятие применимо к учебной группе.
5. Обсудите вопрос о том, какой тип управленческой структуры применяется в ОУ. Обоснуйте ваше мнение.
6. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каково следствие этого утверждение для директора ОУ, замдиректора ОУ, преподавателя?
7. «Стратегия определяет структуру». Прокомментируйте ответ.

5.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого образовательного учреждения и объясните причины вашего выбора.

Детский сад.

Детский сад осуществляет подготовку детей к школе по стандартным программам и в последующие три-пять лет не предполагает изменений в содержании подготовки и прогнозирует работу на стабильном рынке образовательных услуг.

Средняя общеобразовательная школа.

Средняя общеобразовательная школа планирует переход на обучение по новым образовательным стандартам. Через год предполагается запустить экспериментальную работу по управлению рисками при внедрении новых образовательных стандартов.

Колледж.

Колледж осуществляет подготовку по нескольким рабочим специальностям. Образовательный рынок жестко сегментирован,

основные потребители услуг – выпускники 11 классов, имеющие низкие результаты ЕГЭ. Стратегия колледжа – обеспечение конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

2. Вы поручаете выполнение задания своему заместителю по учебно-воспитательной работе, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг узнаете, что тот перепоручил задание председателю цикловой комиссии, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: _____

3. Объясните, какие принципы осуществления связей в организационной структуре управления нарушены в следующих ситуациях: а) подчиненный получает указания от двух руководителей: своего непосредственного и вышестоящего; б) указания от директора непосредственно получает преподаватель; в) руководитель отдела управления качеством дает указание завкафедрой; г) документ проходит 10 подразделений в аппарате управления, причем только четырьмя из них осуществляется выборка информации из документа, а два подразделения вносят в документ новую информацию.

4. Найдите 4 организационно-управленческие ошибки в следующих сообщениях: а) главный бухгалтер института приказал замдиректора по экономическому развитию ускорить расчет калькуляции на новую образовательную услугу; б) руководитель маркетинговой службы колледжа вызвал к себе в кабинет руководителя отделения и приказал ему принять меры по повышению эффективности качества оказываемых образовательных услуг.

5. Критерии эффективного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу же после составления рабочего плана на день.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Помните – делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: об отдельном случае или постоянном делегировании.

6. Однородные задачи лучше делегировать одному и тому же определенному сотруднику.

7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.

8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, для надежности поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).

10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что сотрудник может сделать только то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).

11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.

12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.

13. Если задание сложное и новое, то поручение следует проводить по пятиступенчатому методу, каждая ступень которого имеет определенный психологический смысл:

- a) подготовить сотрудника (мотивация);
- b) объяснить задачу (подробная инструкция);
- c) показать, как делать работу (дать образец);
- d) доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;
- e) передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального общения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных ему соответствующих задач.

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.

17. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.

18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Ситуация:

Директор колледжа высказал пожелание своему заместителю по учебной работе внести коррективы в режим организации образовательного процесса, связанные с долгожданным переходом на занятия в одну смену. «Вам необходимо подготовить предложения по организации образовательного процесса, собственно, чем вы и занимаетесь. Подумайте, как можно сделать это оперативно, и в то же время эффективно. Новую систему организации желательно ввести с 1 сентября. Давайте поступим так: 31 августа я жду от вас на почту предложения. Если идеи появятся раньше, подойдете, обсудим. Может быть, это поможет нам облегчить вам работу по организации образовательного процесса».

Вопросы:

1. Какие ошибки допущены с точки зрения эффективного делегирования?

2. Предположите, какие могут быть последствия ошибок в делегировании. Обоснуйте ваше мнение.

6. Для реализации планов организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается

путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять ее сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы:

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

7. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы:

1. Какой способ управления педагогическим коллективом вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор.
2. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

ГЛАВА 6. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

6.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. *Механизм управления* – это совокупность средств и методов управления, определяющая возможность целенаправленного движения системы, возможность реализации процессов управления в системе управления.

Без понятия механизма управления невозможно объяснить достаточно корректно и полно все явления, характеризующие управление. Интересы и ценности, мотивы и установки, опасения и социально-психологические нормы лежат в основе деятельности человека и определяют все стороны этой деятельности. Если управление предназначено для согласования деятельности, то такое согласование невозможно без учета вышеперечисленных человеческих качеств. Управление опирается на эти качества в той мере, в какой это возможно в реальной действительности. Динамическая взаимозависимость этих качеств и характеризует понятие механизма управления (рис. 6.1)

В зарубежной литературе эти идеи отражает понятие мотивации. Это понятие аналогично понятию «механизм управления», однако оно обедняет идею, потому что в деятельности человека проявляются не только мотивы, но и интересы, и ценности, и т. д., которые полностью не сводятся к пониманию мотивов [39].

2. *Средства управления* – это инструменты, рычаги воздействия.

Если «управлять – это руками и головой других людей достигать четко и ясно поставленных целей организации» (П. Друкер), то средства управления – это те факторы, которые определяют поведение человека и результаты его деятельности:

- потребности и интересы;
- интеллектуальные и физические способности;
- система ценностей;
- ожидания и притязания;
- опасения и ограничения в деятельности;
- мотивы;

- убежденность и доверие;
- социально-психологические установки.

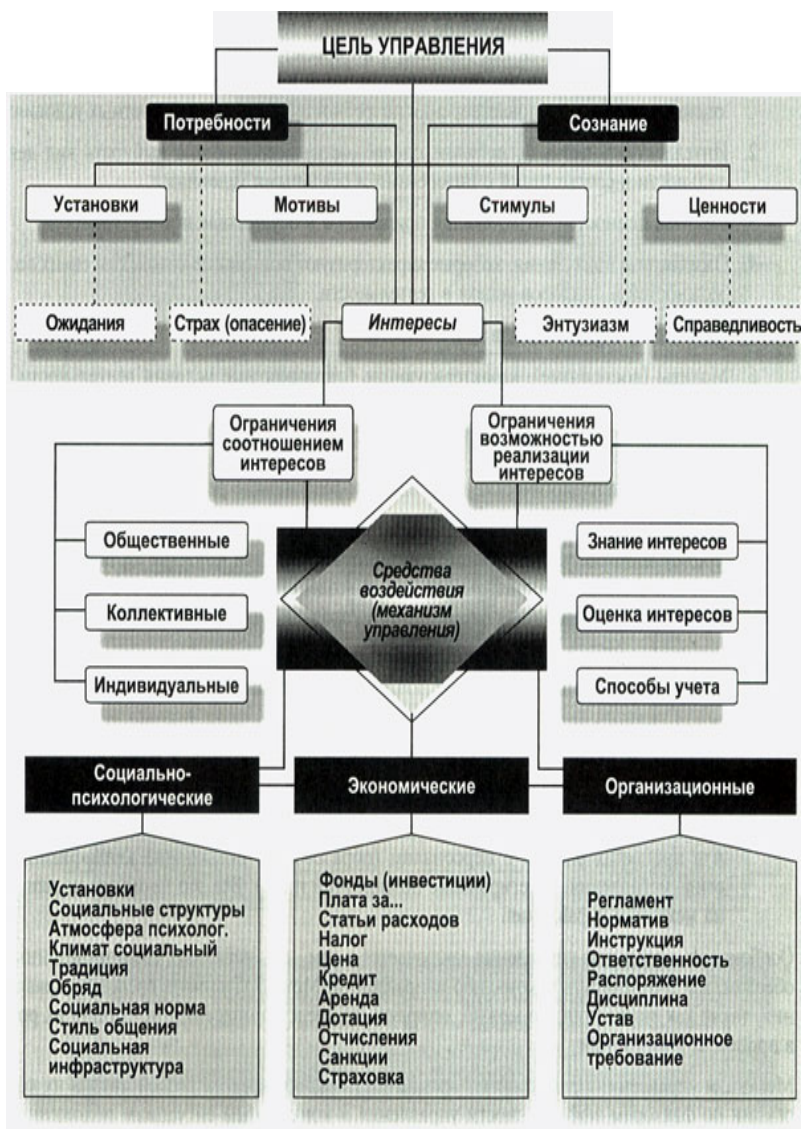


Рис. 6.1. Механизм управления [32]

Модели трудовой активности сотрудников:

1. *Пассивно-адаптивная*. Характеризуется низким уровнем трудовой активности, выжидательно-пассивным поведением работника, использующего свои способности фрагментарно и бессистемно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

2. *Латентная (скрытая)*. Положительная мотивация труда, осознание индивидом его социальной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике деятельности.

3. *Инструментальная*. Характерно отсутствие высоких мотивов участия в труде, однако сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности по количественным и качественным характеристикам.

4. *Самодетельная*. Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие качественные и количественные результаты деятельности, сопровождающиеся высокой задействованностью в процессе труда личного трудового потенциала сотрудника.

3. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

Мотивация – это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом. Человек всегда действует для удовлетворения какой-либо своей потребности. Значит, мотивацию можно определить как способ удовлетворения потребностей человека в обмен на его эффективную работу.

4. *Содержательные концепции мотивации* (К. Альдерфел, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу и др.) делают упор на то,

какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Сравнение содержательных концепций мотивации

<i>Маслоу</i>	<i>Альдерфер</i>	<i>Мак-Клелланд</i>	<i>Герцберг</i>	<i>Мадсен</i>
Самовыражение		Движение	Мотивационные	Деятельные потребности
Признание	Рост	Власть	–	Социальные потребности
Принадлежность	Связь	Причастность	–	Эмоциональные потребности
Безопасность	Существование	–	Гигиенические	Органические потребности
Физиологические потребности	–	–	–	–

Содержательные теории мотивации изучают те внутренние побуждения, потребности, которые заставляют людей действовать именно так, а не иначе. Согласно содержательным концепциям мотивации, потребности человека имеют определенную иерархию. Так, А. Маслоу разделил все потребности человека на пять категорий и выстроил их в строгую иерархию (она обычно называется «пирамидой Маслоу») (рис. 6.2). Человек удовлетворяет свои потребности одну за другой, начиная с первой. Это правило соответствует характеру поведения среднего человека.



Рис. 6.2. Пирамида Маслоу

Пути удовлетворения потребностей человека представлены на рис. 6.3.

Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

Рис. 6.3. Пути удовлетворения потребностей по А. Маслоу

5. *Процессные концепции мотивации* раскрывают, при каких условиях и каким образом это становится возможным, т. е. они объясняют действие механизма мотивации.

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения (С. Адамс, В. Врум, Э. Локк, Э. Лоулер, Л. Портер, Р. Фрей и др.).

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Мотив – побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов.

Если, пройдя через сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, т. е. происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализации мотива в действие.

Стимул – это основной элемент управления человеческими ресурсами в организации (ОУ), являющийся внешним побуждением к деятельности. Стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностно-смысловую причину поступков, личную заинтересованность (рис. 6.4). Например, согласно теории ожиданий В. Врума, процесс мотивации охватывает три стадии: 1) ожидание того, что затраты своего труда приведут к выполнению задания; 2) ожидание того, что затраты труда повлекут за собой вознаграждение; 3) ожидание того, что ценность вознаграждения будет достаточной. Если ожидания на всех трех стадиях человек оценивает для себя положительно, он будет мотивирован (и наоборот).

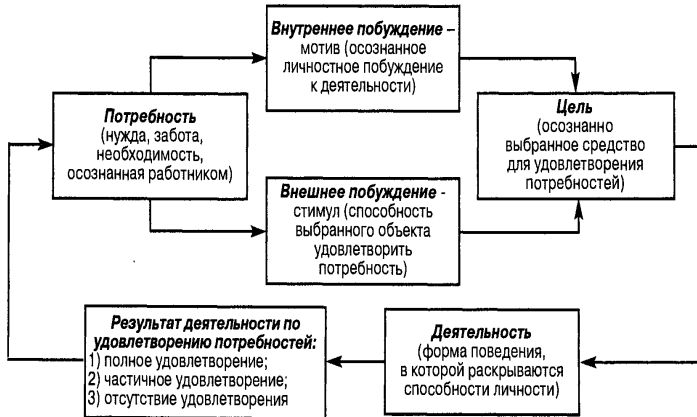


Рис. 6.4. Механизм мотивации сотрудников

Теория справедливости С. Адамса исходит из того, что человек считает справедливым, если соблюдается следующее соотношение:

$$\frac{\text{Личное вознаграждение}}{\text{Личный вклад}} = \frac{\text{Вознаграждение других}}{\text{Вклад других}}$$

Если наблюдается дисбаланс в этом соотношении, у человека возникает чувство несправедливости, и он снизит уровень затрачиваемых усилий.

6. Средства управления предполагают использование конкретных методов управления.

Метод управления – это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления. Одно и то же средство может предполагать различные методы его использования; это способ реализации функций менеджмента.

Выбор методов управления осуществляется в зависимости от:

- сочетания (приоритетов) функций управления;
- реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления и их сочетания (выбора);
- масштаба управления,
- целей управления;
- окружающей социально-экономической среды;
- качества персонала.

7. *Классификация методов управления.* Методы классифицируются по различным признакам (критериям):

– по масштабам применения – общие, относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.;

– по отраслям и сферам применения – в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.;

– по роли на различных этапах жизнедеятельности организации – методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, вплоть до методов ликвидации, банкротства;

– по степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные;

– по уровню обобщения управленческих знаний – методы теории и практики управления;

– по управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.;

– по конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблеме, которую необходимо решить, и др.

Существуют методы инновационного менеджмента, риск-менеджмента, антикризисного, финансового менеджмента, управления коммуникациями, качеством, занятостью, персоналом, знаниями, проектами и др. В управлении образовательными системами: методы управления образовательным процессом, педагогическим коллективом, коллективом обучающихся, качеством образования и др.

Традиционная общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Классификация методов управления

Основания для классификации	Организационно-распорядительные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально-психологические (побуждение)
Основа применения.	Угроза наказания.	Возможность увеличить доход.	Достижение психологического комфорта.
Подходы к реализации.	Жесткие.	Адаптивные к ситуации.	Адаптивные к личности.
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде

8. *Административные (организационно-распорядительные методы* в управлении образовательными системами – *организационно-педагогические*, что подчеркивает специфику функций образовательных систем) – это методы прямого воздействия на персонал организации, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Организационные методы: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Организационно-педагогические методы (административные) в управлении ОУ включают пять основных способов административного воздействия:

а) организационные действия основаны на *подготовке и утверждении внутренних нормативных документов*, регламентирующих деятельность сотрудников ОУ: устав, договор, организационная структура управления, положения о структурных подразделениях, организация рабочих мест, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. Эти документы (кроме устава) вводятся в действие приказом руководителя ОУ, обязательны для всех сотрудников, а их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий;

б) распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей менеджмента, соблюдение внутриорганизационных нормативных документов, поддержание системы управления в заданных параметрах посредством *прямого административного регулирования*: приказы, распоряжения, указания, целевое планирование, организация и координация работ, мотивирование труда, контроль исполнения;

в) *инструктирование* – метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций. При инструктировании органически сочетается административное предписание и обоснованный совет руководителя по выполнению порученного задания;

г) *наставление* – метод однократного применения со стороны руководителя, если он пытается повторно наставлять, то теряет авторитет;

д) *дисциплинарная ответственность и санкции* в случае нарушения трудового законодательства.

9. *Экономические методы управления* – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного

соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Основные экономические методы управления: система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Экономическое стимулирование обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели: тарифную и бестарифную.

Тарифная модель (преобладает в системе образования) предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает *две формы заработной платы – повременную и сдельную*. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъявляемых к качеству продукции, и проч.

В ряде случаев тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т. е. дополнительных денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности. Они должны учитывать особенности подразделений и самих исполнителей, исходить из заранее установленных конкретных показателей и условий.

При *повременной* форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

При *сдельной* форме заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени, исходя из объема изготовленной продукции.

К *бестарифной модели* вознаграждения труда относятся:

а) *комиссионная оплата* по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую ре-

зультативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;

б) *оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках*. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Общие принципы экономического вознаграждения (зарплаты):

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения и в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

10. *Социально-психологические методы управления* отражают социальные отношения. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

В основе использования социально-психологических методов управления лежит знание мотивационной сферы личности.

Прежде всего следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;
- определить его рамки действий;
- четко сформулировать цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию);
- сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Роль и значимость использования социально-психологических методов управления возрастает при мотивационном и партисипативном управлении ОУ.

11. В ОУ, где роль человеческих ресурсов и человеческого фактора чрезвычайно влияет на качество образования, особое значение имеет мотивационный менеджмент – построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

Мотивационное управление концентрируется на:

- влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщениях о его значении для ОУ, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

12. В условиях реализации концепции государственно-общественного управления в системе образования особое значение приобретает партисипативное (соучаствующее) управление в ОУ.

Реализация партисипативного управления возможна на базе следующих предпосылок:

– сотрудники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т. д.;

– руководство привлекает сотрудников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т. п.;

– сотрудникам предоставляется право контроля качества обучения и воспитания и установления ответственности за конечный результат;

– сотрудники принимают участие в инновационной, деятельности с различными формами вознаграждения.

Восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение: комфортность, температура воздуха и т. п.;
- сослуживцы;
- руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
- оплата работы (все формы компенсации);
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т. п.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет к:

- повышению эффективности качества образования;
- более творческому подходу к реализации педагогической деятельности и активности во внедрении инноваций;
- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации ОУ в образовательном пространстве.

13. Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на *мотивацию групп*. Последние часто реагируют на события совсем иначе, чем работники.

Определение структуры мотивации группы осуществляется на основе выявления следующих факторов вида деятельности группы:

- нацеленности на совместную работу;
- моральных норм;
- сомнений и расхождений во взглядах, которые способны привести к распаду группы причин, приведших к ее образованию;
- основных объединяющих принципов в группе.

С помощью этих факторов группы ранжируются по степени убывания силы мотивов и представляют собой 5-ступенчатую иерархию, каждая ступень которой характеризуется специфическими чертами:

1-я ступень – самые мощные групповые мотивы, стремление к цели (часто труднодостижимой), разделяемое всеми членами группы;

2-я ступень – сильные мотивы, стремление утвердиться в конкуренции с другими группами, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам;

3-я ступень – мотивы средней силы, определяющие кратковременное объединение людей;

4-я ступень – эмоциональная мотивация, не подкрепленная духовным единством или солидарностью в деятельности;

5-я ступень – практически отсутствует мотивация, группы возникают случайно под давлением внешней среды, неосознанных комплексов и страхов, на почве одиночества.

Групповые силы «сцепления» уменьшаются с 1-й по 5-ю ступень.

14. ОУ, как и любая организация, состоит из разного количества групп. Те из них, которые создает ее администрация (властные структуры), являются формальными. Они подчиняются формальному управлению, имеют структуру, иерархию полномочий и ответственности, а также определенный набор должностей.

Существует три типа формальных групп:

Группы руководителя – одна или несколько (в зависимости от численности персонала и масштаба задач) командных соподчиненных групп, состоящих из руководителя и его подчиненных – специалистов любого ранга. Этот тип групп признан в мировой практике управления самой эффективной формой управления за последние 10 лет.

Производственные группы (в ОУ, например, цикловые предметные комиссии, методические объединения) создаются для достижения определенных целей (т. е. носят строго целевой характер), имеют определенную самостоятельность в планировании и осуществлении своей деятельности. За эффективную деятельность они, как правило, получают дополнительные льготы или премии.

Комитеты (в ОУ различного рода советы: научно-методические, координационные, производственные и т. п.) – выборные группы для решения проблем и координации определенных видов деятельности.

Если в ОУ существует несколько групп, то они вместе с межгрупповыми взаимосвязями формируют групповую структуру ОУ. При успешном управлении ею возникает синергетический (мультиплексный) эффект: группа работает лучше самого квалифицированного работника, а хорошо управляемая группа работает во много раз лучше не управляемой руководителем.

15. Модель процесса эффективного управления группой.

Основные факторы, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя (его количественная сторона выражается в системе оплаты труда и материальных поощрений и льгот для участников группы):

а) структурные: размер группы, членство и иерархия в ней, коммуникации в группе и организации;

б) независимые: физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами;

в) переменные: характер, степень сложности и условия решения задачи, стоящей перед группой;

г) мотивационные: мотивация членов группы, групповая мотивация, состояние среды, окружающей группу (атмосфера в коллективе);

д) дополнительные: стиль руководства, взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой, распределение ролей и обязанностей, организационный климат, процесс принятия решений в организации.

Факторы «а», «б», «в» и «г» через факторы-инструменты «д» влияют на эффективность работы группы (оптимальное решение поставленных задач при высокой производительности труда) и ее

существования (удовлетворенность членов группы) при выполнении некоторых условий:

- у группы должны быть четко сформулированные цели, сбалансированные с целями членов группы и организации в целом;
- балансирование целей осуществляется руководителем в ходе открытого коллективного обсуждения проблемы или задачи;
- необходимость определенной ответственности за результаты вытекает из коллективного способа принятия решений. При этом оцениваются преимущества групповой и индивидуальной ответственности, отношение членов группы к определенному объему ответственности, готовность к ответственности вообще, к сотрудничеству и разделению ответственности;
- при взаимодействии с группой руководителю следует препятствовать соперничеству между ее членами, так же как и соперничеству между группами. Иначе мультиплексный эффект не будет реализован. Кроме того, ухудшится климат в ОУ и на пути коммуникаций появятся дополнительные преграды, что снизит качество выполняемой работы.

Руководитель может менять факторы «а», «б», «в», с тем чтобы изменились факторы «г», усиливаемые факторами «д», что приведет к желаемому результату (см. рис. 6.5).

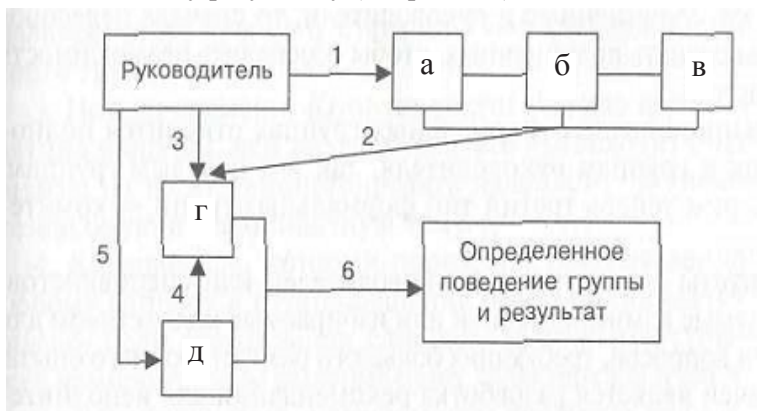


Рис. 6.5. Управление группой

Руководитель может непосредственно изменять (1) структурные факторы «а», независимые факторы «б» и переменные условия за-

дачи «в». Это повлечет на следующем этапе адекватные изменения (2) в области мотивирующих факторов «г».

При дополнительном воздействии (3) руководителя на факторы «г» с целью их усиления может быть получен дополнительный эффект от работы групп.

Мотивирующие факторы усиливаются (4) дополнительными факторами «д», на которые руководитель также может влиять прямо (5).

Благодаря факторам «г» и «д» при необходимых воздействиях руководителя достигаются определенное поведение группы и требуемый результат (6).

Принцип механизма управления: самое эффективное управление – это управление по групповой динамике.

16. *Неформальные группы* – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения общих целей. Такие группы более динамичны, чем формальные, имеют тенденцию к объединению в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации.

Неформальные группы, как и формальные, характеризуются иерархией, но не жесткой и не связанной с делегированием полномочий. Эта иерархия определяется ролями членов группы, которые они выбирают на начальных стадиях ее развития.

Есть в группе лидеры, цели, задачи, нормы (эталоны и мораль) поведения, которые подкрепляются системой поощрений и санкций.

Причины, заставляющие людей примыкать к неформальным группам и организациям:

- 1) необходимость удовлетворения потребности в принадлежности;
- 2) потребность в помощи;
- 3) потребность в защите;
- 4) необходимость получения информации;
- 5) необходимость тесного общения и симпатии.

Характеристики неформальных групп, знание которых облегчит руководителю работу с ними:

а) неформальная группа осуществляет социальный контроль за своими членами: с помощью эталонов приемлемого и неприемлемого поведения – на начальных стадиях ее развития; с помощью поощрений и санкций психологического характера – на последующих стадиях. Главной санкцией является отчуждение, которое переживается членом группы очень тяжело;

б) если цели группы существенно отличаются от целей организации, то в группе наблюдается усиленное сопротивление переменам и нововведениям, которые часто представляют угрозу для ее существования. Если же цели группы совпадают с целями организации, то сопротивление ослабевает и иногда исчезает полностью, так как приложенные усилия могут привести группу к формальной власти в организации;

в) подобно формальным организациям, неформальные имеют своих лидеров. Путь приобретения лидером формального и неформального влияния одинаков в психологическом плане. В организационном же основное отличие заключается в том, что формальный лидер получает делегированные полномочия в конкретной функциональной области и в дальнейшем может развить (или не развить) свое лидерство, а опора неформального лидера – признание его группой, которое завоевывается им с момента возникновения отношений. Область основных усилий неформального лидера – сфера взаимоотношений в группе, которая намного шире рамок полномочий формального лидера.

Схема управления неформальной группой:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение может повлечь урон для организации в целом. Поэтому с ней необходимо работать, а не угрожать ей.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров групп, работать с ними, поощряя к достижению целей организации и стремясь преодолеть негативное влияние или изменить его поляриность.

3. Перед тем как принимать решения, проанализировать их возможное отрицательное воздействие на неформальную группу.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешить ей принимать участие в выработке решений, касающихся ее прямо и косвенно.

5. Быстро выдавать точную информацию во избежание слухов и домыслов.

17. *Принципы формирования и использования механизма управления* [32]:

- а) соответствие цели и средств и рычагов управления;
- б) использование групповой динамики как средства управления;
- в) мотивация целевой деятельности;
- г) гармонизация средств и методов управления;
- д) распознавание и обогащение средств воздействия в соответствии с социальным развитием человека и группы, возникновением новых интересов и ценностей;
- е) своевременная корректировка методов управления по фактору времени, уровня развития, преобразований экономики или возникновению кризисных ситуаций;
- ж) изменение стиля управления как формы комплексного использования социально-психологических методов управления;
- з) нравственность.

6.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое механизм управления?
2. В чем сущность современной мотивации труда?
3. Какие теории мотивации применимы в современных условиях управления ОУ?
4. Каковы различия между индивидуальной и групповой мотивацией и их сравнительная эффективность?
5. Каковы общеизвестные и ваши ошибки в управлении группой?
6. Раскройте сущность метода управления.
7. Какова роль методов управления в современном образовательном учреждении?
8. Чем обусловлено многообразие трактовок методов управления в современной отечественной и зарубежной литературе по менеджменту?
9. Каковы особенности эволюции методов управления в отечественной науке управления?
10. Каковы особенности мотивации преподавателя в ОУ?
11. В чем проявляется субъективный фактор менеджмента и как он влияет на формирование механизма менеджмента?
12. Каковы факторы выбора методов управления?

6.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Какие из перечисленных типов вознаграждений, предоставляемых организацией, могут удовлетворить потребность работников в безопасности?

- а) продвижение по службе
- б) медицинское страхование
- в) пенсионное обеспечение
- г) высокая оплата труда

2. Потребность в принадлежности и причастности может проявляться в желаниях...

- а) иметь диплом престижного университета
- б) работать с людьми, которые настроены по-дружески и готовы к сотрудничеству
- в) иметь возможность контролировать информацию или ресурсы
- г) избегать конфликтов

3. Определите необходимый и существующий морально-психологический климат в вашем ОУ.

4. На рис. 6.6 треугольник, расположенный вершиной вверх, – индивидуальная мотивация по Маслоу (с 1-го по 5-й уровень снизу вверх); треугольник, расположенный вершиной вниз, – групповая мотивация (с 1-го по 5-й друг на друга – мотивация наиболее прочных и сплоченных групп (с 1-го по 5-й уровень сверху вниз)).

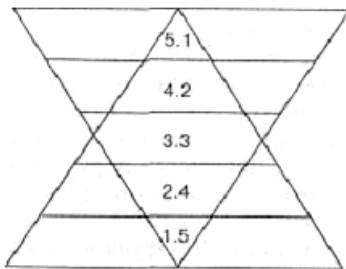


Рис. 6.6. Соотношение индивидуальной и групповой мотивации

На основе теоретического анализа и практики реализации механизма управления в вашем ОУ проанализируйте проблему баланса индивидуальной и групповой мотивации.

Предложите ваш вариант формирования механизма управления, который бы отражал этот баланс и повышал эффективность управления ОУ

5. Охарактеризуйте комплексную систему мотивации в ОУ и покажите ее влияние на повышение качества образования.

6. На конкретном примере покажите действие механизма групповой мотивации.

7. Опишите общую модель управления группой и сравните эту модель с реальным примером.

8. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.

9. *Методика «профиль компетентностей руководителя школы»* [26].

Движение школы к выполнению миссии напрямую связано с уровнем профессиональной компетенции ее руководителя. Для того чтобы директор школы смог увидеть свои сильные стороны и возможные точки роста, предлагаем составить свой лидерский профиль. Для этого поработайте самостоятельно с опросником.

Приведенные ниже предложения описывают умения и навыки менеджмента, являющиеся базовыми. Используйте шкалу от 1 до 7 баллов, чтобы оценить сформированность у себя каждого из качеств. 1 балл – «совершенно не согласен», 7 баллов – «полностью согласен»). Соответствующий балл поставьте рядом с каждым из предложений.

1. Мне постоянно нужна информация о том, как окружающие оценивают мое поведение.

2. Я сильно мотивированная личность.

3. Я владею приемами планирования.

4. Я знаю, как получить информацию о потенциальных клиентах.

5. У меня есть ясное представление о себе.
6. Я владею техникой создания команды.
7. Я умею находить выход в изменившихся условиях.
8. Я знаю, как, используя других, укрепить свою личную власть.
9. Если у меня несколько целей, я могу четко расставить их по приоритетам.
10. Я умею хорошо мотивировать других.
11. Я понимаю роль принципов разделения обязанностей в организации.
12. Я могу выявить проблему в ходе работы организации.
13. В общении я чутко реагирую на эмоциональное состояние собеседника.
14. Я знаю, когда нужно пользоваться приемом коллегиального принятия решений.
15. Я считаю себя творческой личностью.
16. Я умею прогнозировать выигрышные для обеих сторон результаты переговоров.
17. Я умею делегировать другим как авторитет, так и ответственность.
18. Я всегда начинаю свой день с планирования своей работы.
19. Я знаю суть концепции многофункциональной команды.
20. Я знаю, как определить удовлетворенность клиента.
21. Я умею эффективно поддерживать коллег в работе.
22. Я знаю, как разрешить конфликт без ущерба для обеих сторон.
23. Я умею точно оценить все «за» и «против» каких-либо изменений.
24. При подготовке к устному выступлению я учитываю его цель, особенности аудитории, имеющиеся в наличии средства.
25. Я знаю, как помочь членам многофункциональной команды наладить сотрудничество.
26. Я полностью включаюсь в работу, которую выполняю.
27. Я умею разложить проект/замысел на составляющие компоненты, чтобы оценить временные и материальные затраты.
28. Я стараюсь узнать, как влияют мои решения на других.
29. У меня есть четкая система ценностей.
30. Я умею превратить группу людей в слаженную команду.

31. Я уверен, что при планировании любых изменений в организации необходим правильный прогноз реакции сотрудников.

32. Я знаю, как можно эффективно пользоваться официальной властью.

33. Я всегда четко представляю цель работы.

34. Я умею создавать у других сильную мотивацию деятельности.

35. Я знаю, какими способами можно изучить окружающую среду при планировании деятельности организации.

36. Я знаю принципы/правила обновления организации.

37. В общении с людьми я предпочитаю непринужденность.

38. Я умею пользоваться техникой принятия коллегиальных решений.

39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.

40. На переговорах я могу оценивать результаты объективно.

41. Я не испытываю затруднений с приемами делегирования полномочий.

42. Я всегда заканчиваю день с чувством, что хотя бы одно важное дело выполнено.

43. Я умею создать самоуправляемую команду.

44. Я знаю, как составить анализ-схему моих поступков и как ею пользоваться.

45. Я могу и умею давать рекомендации сотрудникам.

46. Я устойчив к стрессу, поэтому конфликтные ситуации при мне разрешаются спокойно.

47. Я знаю, что делать, если сотрудники сопротивляются изменениям.

48. Поручения, которые я даю, всегда эффективны.

49. Я умею убеждать людей.

50. Я не боюсь перемен.

51. Я знаю, как из рабочей группы сделать эффективно работающую команду.

52. Я честен с самим собой.

53. Мне интересны мнения о том, как оценивают мои поступки другие люди.

54. Я умею составлять критическую диаграмму («дорожку в обход всех препятствий»).

55. Мне нравится, когда в моей работе есть своеобразный вызов.
56. Я знаю, как сформулировать/изменить задание с учетом нужд сотрудника.
57. У меня всегда есть четкий план на каждый день.
58. Я умею вдохновить людей так, что они делают больше, чем от них ожидалось.
59. Я умею составлять схему функционирования организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу в организации и устранить ее.
61. Во время разговора я наблюдаю за реакцией собеседника.
62. Я знаю, в каких ситуациях не подходит коллегиальное принятие решений.
63. Я знаю «плюсы» и «минусы» расширения функционала сотрудников.
64. Я знаю, как определить наличие конфликта среди сотрудников.
65. Делегировав часть своих обязанностей сотрудникам, я освобождаю время для более важных дел.
66. Я знаю, как стимулировать сотрудников к поиску путей обновления работы организации.
67. Я умею использовать различные подходы к управлению конфликтом, в зависимости от ситуации.
68. Я умею сопровождать сотрудников и помогать им в их профессиональном росте.
69. Я знаю, каким образом можно точно узнать желание клиента.
70. Я могу перечислить все трудности в работе многофункциональной команды.
71. Самые важные дела я делаю в то время, когда моя работоспособность наиболее велика.
72. Я могу передать часть своих полномочий своим коллегам.
73. Я знаю, как использовать поощрение для эффективного воздействия на сотрудников.
74. Я быстро приспосабливаюсь к изменяющимся условиям (новым обстоятельствам).
75. Чтобы повысить эффективность работы команды, я поощряю регулярную смену ролей членами команды.

76. Я знаю, что мне свойственна позиция «руководитель всегда прав», и работаю над этим.
77. Я поощряю людей давать как положительную, так и отрицательную оценку моих поступков.
78. Я могу находить дополнительные средства для руководства деятельностью.
79. Я одержим идеей постоянного улучшения своей работы.
80. Я знаю, как создать имидж моей организации.
81. Я знаю, как во время переговоров удержать дискуссию в рамках предмета переговоров.
82. Я охотно знакомлюсь с новыми идеями.
83. Я затрудняюсь в привлечении сотрудников к принятию коллегиальных решений.
84. В общении я чутко реагирую на невербальные сигналы (жесты, мимика, поза собеседника).
85. Я могу ввести в действие и завершить план улучшения чего-либо.
86. Я понимаю преимущества децентрализации и передачи дел различным структурам организации.
87. Я знаю, как можно быстро стимулировать человека показать себя с лучшей стороны.
88. Я всегда прошу ясно высказываться по поводу моей манеры работать.
89. Я понимаю принцип делегирования и знаю, как его применять.
90. Если я готовлю устное выступление, то знаю, как привлечь внимание аудитории.
91. Я умею стимулировать изменения в организации.
92. Я знаю, каким образом конфликтную ситуацию превратить в продуктивную.
93. Я могу дать моим подчиненным совет по важнейшим вопросам, связанным с их профессиональным совершенствованием.
94. Мне известны актуальные тенденции, которые помогут предвосхитить желания клиента.
95. Я знаю принципы руководства многофункциональной командой.
96. Я знаю, как надо вести себя в стрессовой ситуации.
97. Я могу на практике осуществить поэтапное делегирование руководящих функций.

98. Я из тех, кто много и усердно работает.
99. Я знаю, как определить выгоды и недостатки различных проектов.
100. У меня есть система получения честного отзыва о моих поступках.
101. Я стараюсь быть честным и справедливым.
102. Я знаю, как провести собрание, чтобы каждый ощущал свою важность и значимость в принятии решений.
103. Я знаю, как использовать внутреннюю культуру организации, чтобы помочь сотрудникам приспособиться к изменениям.
104. Я могу влиять на людей с помощью убеждения.
105. Я всегда ставлю перед собой цель: решать задачи, находящиеся на грани возможного.
106. Я умею организовать работу сотрудников в оптимальном режиме.
107. Я знаю, как выявить суть самых острых проблем.
108. Я умею сочувствовать и внимательно/заинтересованно слушать.
109. Я стараюсь во всякой новой проблеме видеть свой позитивный шанс.
110. Я не напряжен, если мне предстоит выступить перед аудиторией.
111. Мои новые предложения чаще всего целесообразны.
112. Я регулярно использую технику руководства стрессом.
113. Я знаю, как анализировать процесс изменений в организации.
114. Я умею определять задания и использовать принцип их усложнения.
115. Я умею составлять аналитические схемы.
116. Я умею во время собрания спровоцировать конфликт, чтобы услышать различные мнения.
117. Я могу перечислить преимущества многофункциональной команды.

Далее заполните лист самооценки, вписывая рядом с номером каждого вопроса тот балл, который вы выписали в опросник. Подсчитав сумму баллов по каждому столбцу, найдите среднее арифметическое, сумму поделите на количество вопросов).

Лист самооценки**1**

1.1	1.2	1.3
21	13	5
45	37	29
68	61	52
93	84	76
	108	101
Итого: /4 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

2

2.1	2.2	2.3
22	14	6
46	48	30
67	62	51
92	83	75
116	102	
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /4 =

3

3.1	3.2	3.3
1	12	4
28	36	20
53	60	44
77	85	69
100	107	94
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

4

4.1	4.2	4.3
3	43	19
27	56	25
54	63	70
78	97	95
115	114	117
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

5

5.1	5.2	5.3
17	11	9
41	35	33
65	59	57
72	86	80
89	99	88
		105
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /6 =

6

6.1	6.2	6.3
18	10	2
42	34	26
71	58	55
96	87	79
112	106	98
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

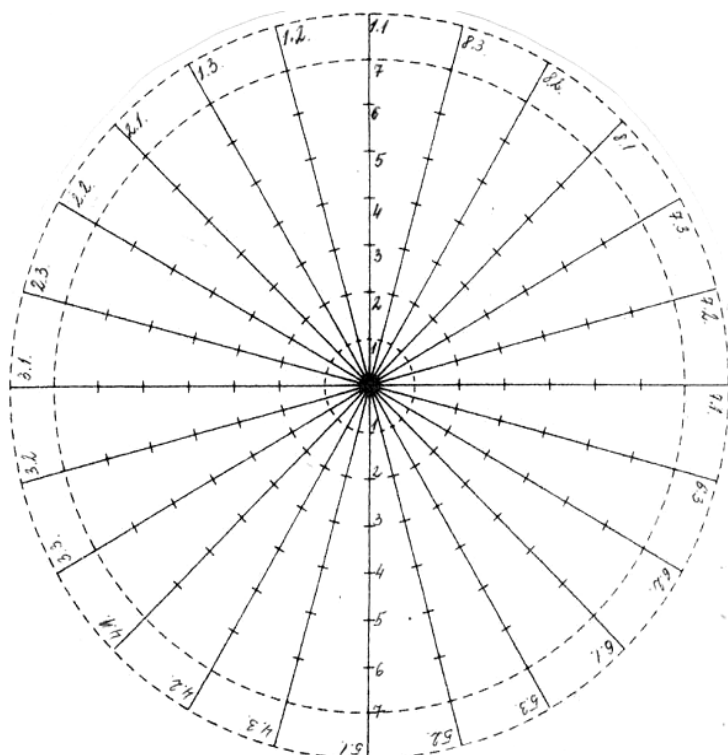
7

7.1	7.2	7.3
24	16	8
48	40	32
90	64	49
110	81	73
		104
Итого: /4 =	Итого: /4 =	Итого: /5 =

8

8.1	8.2	8.3
23	15	7
47	39	31
66	82	50
91	109	74
113	111	103
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

Каждое из полученных среднестатистических значений отметьте на соответствующей оси.



Соединив отметки на осях и получив свой лидерский профиль, вы можете определить свои сильные стороны и точки роста. Для того чтобы вам было легче работать с профилем, воспользуйтесь описанием основных компетенций по каждому из секторов.

1. *Ментор* – координирует работу сотрудников, способствует мотивации, создает атмосферу комфортности взаимодействия.

1.1. Установление субординации, формирование мнения о себе и о других.

1.2. Эффективность общения.

1.3. Понимание потребностей подчиненных в профессиональном росте.

2. *Стимулятор* – активизирует работу сотрудников, содействует созданию команды.

2.1. Управление конфликтом.

2.2. Коллегиальное принятие решений.

2.3. Создание команды.

3. *Контролер* – следит за качеством работы, соблюдением иерархии, обеспечивает четкость выполнения управленческих действий.

3.1. Контроль за своей работой.

3.2. Контроль за работой команды.

3.3. Контроль за работой организации в целом.

4. *Координатор* – обеспечивает слаженность, стабильность и эффективность работы команды.

4.1. Общее руководство организацией.

4.2. Руководство проектом: умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения.

4.3. Управление многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать ответственность.

5. *Управляющий* – обеспечивает продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.

5.1. Умение делегировать функции.

5.2. Умение создавать проекты и реализовывать их.

5.3. Способность иметь свой взгляд, мнение, исходя из этого, ставить цели, планировать деятельность.

6. *Производитель* – способствует организации работы, нацеленной на максимальный результат, обеспечивает четкое и эффективное управление.

6.1. Способность рационально использовать время и средства.

6.2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе.

6.3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы.

7. *Посредник* – обеспечивает продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации.

7.1. Умение презентовать идеи.

7.2. Умение вести переговоры, договариваться, согласовывать мнения.

7.3. Способность определить и сохранить свой статус руководителя.

8. *Инноватор* – обеспечивает выживание и эффективное функционирование организации в изменяющихся условиях, задействует средства из внешней среды для реконструкции организации.

8.1. Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить.

8.2. Умение творчески решать проблемы, руководить изменениями.

8.3. Способность принимать изменения как должное, приспосабливаться к ним.

Эту методику вы можете использовать для определения уровня профессиональной компетентности ваших коллег и планирования внутришкольного повышения квалификации на следующий учебный год.

10. Тест «Эффективность руководства» [37].

Ответьте «да» или «нет».

1. Стремитесь ли вы использовать в работе новейшие достижения в своей профессиональной области?

2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Поясняете ли вы причины, заставившие принять вас то или иное решение?

5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?

7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли вы подчиненным только в том случае, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли вы, как эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным только наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год?
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности.

Ключ к тесту «Эффективность руководства».

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». Однако 40 ответов «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы.

Какое соотношение ответов «да» и «нет» считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризует получение более 33 ответов «да».

11. *Тест «Потребность в достижении успеха»* [81].

Ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.

2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.

3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

5. По моему мнению, большинство людей ставят перед собой долгосрочные, а не краткосрочные цели.

6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.

9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои близкие считают меня ленивым.

11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

12. Терпения во мне больше, чем способностей.

13. Мои родители слишком строго контролировали меня.

14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.

16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.

17. Я усердный человек.

18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.

19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.

20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.

21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.

22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Ключ к тесту «Потребность в достижении успеха».

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в один балл.

Если ответ не совпадает с ключевым, балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Оценка	Уровень мотивации достижения успеха		
	низкий	средний	высокий
Сумма баллов	До 11	12–15	Свыше 15

Если у вас *высокий* уровень мотивации достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно

большой активности, упорстве и настойчивости сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При *среднем уровне мотивации* достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой. Выработывайте в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные вами результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха.

12. Изучите книгу Ф. В. Шарипова «Психологические основы менеджмента» [80] и выскажите мнение, какие концепции мотивации подходят в наибольшей или наименьшей степени для ОУ.

13. Какая должна быть дифференциация в оплате труда (высокая или низкая) работников группы, если известно, что при исполнении служебных обязанностей отмечается высокая степень взаимозависимости действий членов этой группы, ответ обоснуйте.

14. Стимулирование интереса к работе – очень важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов несколько наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются). Аргументируйте свой выбор.

1) Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

2) Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

3) Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

4) Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

5) Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

6) Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

7) Другой вариант.

15. На основе изучения книг Э. М. Короткова «Концепция менеджмента» [32] и «Менеджмент в образовательных системах: теоретико-прикладной аспект / под ред. Л. А. Шипилиной» [39] ответьте на вопрос «Как механизмы управления разрешают противоречие между статикой и динамикой управления, его системой и процессом?».

6.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Определенный вклад в изучение механизма побуждения человека к труду внесла теория усиления мотивации Скиннера [57]. Она отражает важный аспект мотивации – ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых ранее давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло негативные результаты.

Согласно этой модели наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительные, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем. Если же они отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию определенной поведенческой установки.

Наиболее детальную серию практических советов менеджерам, вытекающих из теории усиления мотивации Скиннера, разработал Хамнер [18]. Его советы таковы.

– Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае вызывает позитивный эффект, если непосредственно зависит от деятельности подчиненного. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают плохую или среднюю работу.

– Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на своих сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

– Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения.

– Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, то это вызовет у него недоумение и обиду. Кроме того, он не сможет своевременно исправить ошибку.

– Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа их хороших знакомых. Публичный выговор – эффективное средство воздействия на подчиненных, но он унижает их достоинство и может быть причиной обиды на менеджера не только самого пострадавшего, но и других членов группы.

– При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны этому поведению. Люди должны получать лишь такое вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Как вы полагаете, возможно ли использование этих рекомендаций в механизме управления в ОУ? Попробуйте обосновать свое мнение, используя знания об особенностях ОУ как сложной организационной системы.

2. Как вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: « Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл для существования людей» [53].

3. «Организовать – это значит сначала оценить возможность, а уже потом ставить задачу». Верно ли это?

4. «Хорошо спланировано – наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.

5. Народная мудрость: «Никто из нас отдельно взятый не может быть умнее всех нас вместе взятых». Выскажите свое согласие/несогласие с позиций требований менеджмента к работе в команде и роли команды в механизме менеджмента.

6. Есть утверждение: стиль руководства определяется уровнем зрелости подчиненных? Согласны ли вы с данным утверждением? Ответ поясните.

7. Как вы относитесь к тому, что руководитель увольняет с работы неформального лидера, который противопоставляет ему свое мнение?

8. С. Кьеркегор: «Люди никогда не пользуются свободой, которая у них есть, но требуют той, которой у них нет». А вы как считаете? Приведите примеры из практики управления, подтверждающие ваше мнение.

9. «Менеджер подскажет, как взбираться по лестнице, а талантливый менеджер определяет, к той ли стене приставлена лестница». Прокомментируйте высказывание в аспекте механизма управления. Обоснуйте свое мнение.

10. «Не стоит заставлять людей делать то, что у них плохо получается. Лучше дайте им дело, которое им нравится». Каково ваше мнение по данному утверждению. Обоснуйте его, используя знания о механизме управления.

11. М. П. Фоллетт: «...сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими». Проанализируйте данное утверждение в аспекте делегирования – акта, который превращает человека в руководителя.

12. Можно выделить четыре уровня мотивации подчиненных:
- первый уровень – подчиненный действует и докладывает начальнику;
 - второй уровень – подчиненный спрашивает, что нужно сделать;
 - третий уровень – подчиненный ждет, чтобы ему сказали, что нужно сделать;
 - четвертый уровень – подчиненный прячется от начальника.

Подчиненным с каким уровнем мотивации вы себя видите? Какие качества личности могут обеспечить вам этот уровень мотивации?

13. Важная задача руководителя – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у него имеется следующий диапазон действий.

- 1) Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
- 2) Проводить совещания с единомышленниками, советоваться с ними по различным стратегическим и тактическим вопросам.
- 3) Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию ОУ.
- 4) Создавать условия для социальной активности работника.
- 5) Предлагать педагогам более творческую работу.
- 6) Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
- 7) Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
- 8) Привлекать подчиненных к формулировке целей деятельности ОУ и выработке решений.
- 9) Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
- 10) Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
- 11) Организовывать постоянное повышение квалификации педагогов.
- 12) Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
- 13) Предоставлять учителю сложную и ответственную работу, которая требует полной самоотдачи.

Какие действия руководителя по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать руководитель, чтобы добиться активности и лучших результатов труда?

6.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Кроме системы материальных и нематериальных вознаграждений, льгот и оптимального психологического климата на повышение или развитие мотивации у работников влияет организация труда в ОУ.

15 критериев мотивирующей организации труда (Ф. Герцберг):

1. Любые действия персонала фирмы, включая руководство, должны быть всегда осмысленными.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности и работе с людьми. Чрезвычайно важное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника коллегами или посторонними.

3. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других. В связи с этим он стремится участвовать в принятии решений по вопросам, в которых он компетентен, и консультировать других работников.

4. Каждый стремится выразить себя в результатах труда, которые будут замечены всеми. Поэтому подход к выполнению заданий должен быть всегда требовательным, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты – конкретно-личными.

5. Почти у каждого есть собственная точка зрения на то, как улучшить свою работу. Он должен иметь желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.

6. Человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять всему коллективу, но в разумных пределах.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. Для достижения тех из них, которые работник поставил сам перед собой или в разработке которых принимал активное участие, он вложит максимум энергии.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Признание и поощрение должны быть как материальными, так и моральными.

9. По тому, каким способом, с какой скоростью и в какой форме сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то сотрудники будут чувствовать себя униженными.

10. Нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.

11. Каждому необходима информация о качестве его труда, причем рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому повышенные требования, дающие шанс для дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Работники резко реагируют, если их старания и выдающиеся результаты приводят только к дополнительной нагрузке, особенно если это не балансируется в денежном отношении. Так погибает инициатива.

15. Работа должна позволять работнику быть хозяином самому себе в течение всего времени выполнения задания.

Насколько мотивирующей является организация труда в вашем ОУ? Проанализируйте ее с позиций вышеприведенных критериев. Если бы вы были директор ОУ, что бы вы изменили в организации труда для повышения качества труда сотрудников?

2. Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите: _____

3. В приемной директора три преподавателя достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут к нему в кабинет заходит замдиректора. Через 30 минут директор выходит объяснить с посетителями, один из которых указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30». Как вы поступите на месте директора?

4. Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: _____

5. Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позициям какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

6. Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20 % людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 % готовы работать в случае интересной работы, 36 % – чтобы избежать скуки и одиночества, 14 % – из-за боязни потерять себя, 9 % – потому, что работа приносит радость. Лишь 12 % людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу, 35 % – удовлетворенность содержанием работы, а около 15 % – власть [68].

Каковы должны быть действия руководителя ОУ по формированию мотивационного механизма управления с учетом данных исследования?

7. Характеристика сотрудников.

Вероника Матвеевна – преподаватель экономики, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос «Как дела?» отвечает с улыбкой «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, замдиректора опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...», «В этом никто не виноват...», «Это не так уж трудно исправить».

Иногда огорчается и даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непо-

седливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – преподаватель маркетинга, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие знают, что он не творческий человек, но работает Лев Викторович хорошо: его студенты знают маркетинг. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол в преподавательской был переставлен на другое место. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть его на прежнее место. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Замдиректора по учебной работе уважает его за знание предмета и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Светлана Анатольевна – преподаватель химии, 37 лет. Она очень впечатлительна. Малейшая неприятность выводит ее из равновесия, она грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к ней невнимание.

Однажды Светлана Анатольевна сильно огорчилась, когда не смогла сразу найти на столе нужный учебник, и потом жаловалась на головную боль, хотя книга скоро была найдена.

Очень обидчива. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтательна. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах коллег. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивна в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Ее можно легко убедить в том, что она ошиблась или приняла неэффективное решение. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если ее никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к ее работе, то она хорошо работает, выполняя всю работу добросовестно и качественно.

Татьяна Алексеевна – замдиректора по учебной работе, 40 лет. Безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу и наоборот.

Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаить злобу.

Вопросы:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям (активен или эмоционален, интроверт или экстраверт, тип темперамента, наиболее характерные положительные и отрицательные черты характера).

2. Каковы основные потребности этих людей?

3. Как они удовлетворяют свои потребности?

4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

8. Потребности и мотивы.

Рассказ директора колледжа:

Александра Егорова я взял к себе на работу заведующим потому, что многие мои знакомые отзывались о нем очень хорошо. Его непосредственный руководитель утверждал, что этот человек великолепно разбирается в профессиональных вопросах, аккуратен, исполнительен, коммуникабелен, умеет ставить и решать задачи. Раньше у Александра было всего два подчиненных и простые, часто рутинные задания. В нашем колледже он руководил перспективным отделением и у него в подчинении оказалось 15 человек. Александр правильно определился со стратегией деятельности своего отделения, сам работал значительно больше, чем его коллеги,

нашел общий язык с обучающимися и их родителями. Однако результаты работы его отделения за первые полгода оказались плачевными. Александр давал следующие объяснения сложившейся ситуации: его подчиненные отлично, профессионально подготовленные, способные люди, были недостаточно трудолюбивы, точнее, ленивы, а если и прилагали какие-то усилия, то совсем не в том направлении, в котором следовало. Но у руководителя, который занимал эту должность до Александра, почему-то таких проблем не возникало.

Вопросы:

1. В чем причина неудачи Александра Егорова?
2. Традиционный вопрос многих менеджеров как в России, так и за ее пределами: «Почему люди неактивны? Мы неплохо платим, у них хорошие условия труда и стабильная занятость. Они же стараются минимизировать свой вклад в деятельность организации». Как сделать так, чтобы работник захотел приложить требуемые усилия для достижения целей организации?
3. Что можно посоветовать предпринять Александру Егорову?

9. Мотивация поведения сотрудников.

На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым она не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторое знание трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия. Одним словом, всем своим поведением она открыто

провоцировала Уманцева на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более что другого выхода из создавшегося положения он не видел. Решительность и смелость Лялиной снижали ей популярность среди специалистов и ассистентов этой кафедры и за ее пределами.

Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию. Опишите мотивацию поведения и существования в организации каждого участника ситуации.
2. Опишите модель поведения, которую стремились создать молодой специалист Лялина и заведующий кафедрой Уманцев.
3. Посоветуйте заведующему кафедрой направление изменения модели поведения и способы индивидуального и коллективного воздействия на молодого специалиста. Обоснуйте свою точку зрения.

10. Необходимо разработать мероприятия по стабилизации кадров в образовательном учреждении. Какие методы менеджмента для этого использовать? Сформулируйте мероприятия.

11. В колледже поставлен эксперимент. Через месяц результаты были следующие: молодой преподаватель привел в порядок учебно-методическую документацию, наладил контакты с коллегами, повысилось качество обучения студентов. Охарактеризуйте сущность эксперимента. С помощью каких мероприятий можно достигнуть описанного результата.

12. Представьте себе, что недавно вы стали руководителем давно сформированной группы работников цикловой методической комиссии. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, преподаватели выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Качество их работы снижается, что отражается на результатах подготовки студентов.

Что, на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

13. В коллективе колледжа назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как вы думаете, что следует предпринять директору колледжа, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

14. Обсудите с коллегами ситуацию «Гусиная энциклопедия».

1) Обратите внимание, как летят гуси: так как каждая птица машет крыльями, это помогает подняться той, что летит сзади. Благодаря расположению клином дальность полета увеличивается более чем на 70 % по сравнению с путем, преодолеваемым одиноко летящей птицей.

Вывод: ???

2) Всякий раз, когда гусь выпадает из стаи, он чувствует притяжение и сопротивляется попытке лететь одному, поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы пользоваться возможностью подъема, которую предоставляет птица, летящая впереди.

Вывод: ???

3) Когда ведущий гусь утомится, он возвращается назад в стаю, и другой гусь берет на себя его инициативу.

Вывод: ???

4) Гуси в конечной части клина гогочут, чтобы поддержать, кто впереди. И сохранить высокую скорость.

Вывод: ???

5) Если одного из гусей подстрелили или он почувствовал себя плохо, два других покидают стаю и сопровождают его на землю, чтобы помочь ему и защитить его. Они остаются с ним, пока он не сможет лететь дальше или не умрет.

Вывод: ???

15. Главная задача менеджера – включать рубильник, чтобы запустить энергию энтузиазма.

Нельзя научить мудрости и ответственности, но их можно разбудить.

Если лидер не будет жалеть времени, чтобы объяснять людям, что...

1. *Миссия* любого человека – его жизненный успех. Люди без миссии относятся к жертвам. Для вашей организации жертвы являются явным балластом.

2. *Работа – место самореализации.* Человек явился в этот мир только ради того, чтобы себя реализовать. Работа – это место для самореализации. Для своего душевного здоровья человек гораздо больше нуждается в праве на труд, чем в бесконечном количестве иллюзорных свобод.

3. *Лучшая работа – хобби, за которую платят деньги.* Превращая свою работу в любимое дело, человек создает свою миссию. И это превращает его жизнь в маленький шедевр, в поле самореализации.

4. *Успех – это удачное достижение желаемой цели.* Быть успешными не просто желание, это долг каждого человека. Мы все нуждаемся в победителях, а не в неудачниках. Все, кто не хочет быть победителем, могут оставить вашу организацию.

5. *Ответственность – особый вид рабочей энергии.* Работа становится интересной, если человек чувствует свою ответственность перед компанией. Человек «ржавеет» от простоя. Это укорачивает саму жизнь.

Помещайте людей в зону энергии потока, и их трудовой энтузиазм перестанет быть вашей проблемой.

Зона «Энергия потока» создается при наличии двух условий: целей (ясных, вдохновляющих, действующих как вызов) и наличия возможностей, соответствующих целям.

К возможностям относятся необходимые ресурсы, ключевые компетенции исполнителей и благоприятная корпоративная среда.

Вопросы:

1. Как эту задачу реализует ваш менеджер в ОУ?
2. Если этого не делается, то опишите последствия.
3. Разработайте примерный перечень мероприятий по развитию потенциала сотрудников ОУ.

16. Представьте ситуацию, при которой в коллективе, которым вы руководите, есть **неформальный лидер**, который однозначно пытается конкурировать с вами за влияние. Ваши действия?

17. Мотивация труда научно-педагогических работников вуза (текст из [1]).

Преподавателям предлагалась методика выявления профессиональной мотивации педагога. В ней отражены 25 критериев, которые представляют собой перечень утверждений, формулирующих возможные мотивы профессиональной деятельности, отвечающих на вопрос «Почему я занимаюсь преподавательской работой в вузе?». Необходимо было отметить не более 10 вариантов ответов. В процессе обработки результатов опроса было выявлено, что опрошенные в качестве мотивов профессиональной деятельности указали 18 критериев, причём 13 из них отметили более 50 % респондентов. Таким образом, можно полагать, что у 70 % критериев из 25 есть эффект, они определяют профессиональную мотивацию преподавателей. Семь критериев вообще не были отмечены, что составляет 30 % от всего перечня, они не влияют на профессиональную мотивацию. Полученные данные были систематизированы и подготовлены для дальнейшей обработки.

В качестве примера можно привести пять критериев, которые были отмечены подавляющим большинством опрошенных: возможность наиболее полной самореализации (91 %); возможность заниматься научно-исследовательской работой (90 %); возможность заниматься самообразованием (86 %); удобный режим работы (83 %); гарантированная заработная плата и разные виды материальной поддержки (79 %). Примеры критериев, которые не были отмечены: отсутствие мелочного ежедневного контроля; нравится кому-либо что-либо объяснять; нравится, что меня студенты слушают и не спорят; привлекателен укороченный рабочий день; привлекательна престижность профессии; возможность за счёт вуза ездить в зарубежные командировки; надеюсь, что мой скромный труд останется в памяти людей.

Научно-педагогическим работникам было предложено дать оценку эффективности системы мотивирования в ТюмГНГУ. Был предложен перечень видов мотивации на основании Положения

о мотивации работников ТюмГНГУ. Необходимо было отметить, какие из них являются наиболее значимыми факторами для повышения эффективности работы преподавателей в ТюмГНГУ, причём не более 10 вариантов ответов.

Полученные результаты опроса распределились таким образом: более половины респондентов указали в качестве наиболее действенных всего 9 видов мотивации (30 % от всех видов мотивации), среди которых оказались следующие: персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр. (94 %); компенсация работникам части расходов по обслуживанию ипотечных кредитов в рамках Программы ипотечного кредитования жилищного строительства для работников университета (90 %); публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег (86 %); участие в разработке проектов в рамках программ развития университета, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу (83 %); включение в резерв управленческих кадров ТюмГНГУ, формирование плана карьеры (71 %); награды университета, Тюменской области, отраслевые (69 %); размещение фотографии сотрудника на Доске почёта, Галерее лидера (61 %); премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития университета (64 %); частичная оплата санаторно-курортного лечения (52 %).

Задание:

1. На основе анализа предоставленной информации сделайте вывод о характере мотивов профессиональной деятельности научно-педагогических работников вуза.

2. Какие виды мотивирования являются значимыми для научно-педагогических работников вуза?

3. Как вы думаете, существует ли связь между мотивами и мотиваторами профессионального труда научно-педагогических работников вуза? Обоснуйте свою позицию.

ГЛАВА 7. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

7.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. В рамках типологического направления (поиск нескольких оснований, схем для анализа, их комбинирование) методологического анализа выделяется несколько методологических подходов к формированию менеджмента в образовании.

Подход «от образования» (А. Н. Волковский, М. Г. Захаров, М. И. Кондаков, Э. Г. Костяшкин, В. А. Сухомлинский, Ф. Г. Паначин, Ф. И. Штыкало, В. К. Самоделкин, Н. И. Соцердотов, Н. В. Черпинский и др.). В данном подходе утверждается, что управление образованием в первую очередь зависит от специфики и форм практик самой системы образования. То есть нормы и методы управления образованием должны складываться из теории педагогики и логично ее дополнять. Такой подход формировался достаточно долгое время и имеет право на свое существование. На сегодняшний день можно зафиксировать, с одной стороны, глубокую методическую проработанность отдельных технических аспектов управления образованием, в основном управления учебно-воспитательным процессом в школе и на уроке. С другой стороны, можно констатировать узость и закрытость данного подхода, а также его несостоятельность в решении глобальных проблем развития образования в масштабе всей страны или отдельного региона.

Подход от классического менеджмента (А. П. Егоршин, Э. М. Коротков и др.) складывается вне системы образования как универсальная теория менеджмента, которая предположительно может быть использована и в управлении образованием. Представления из области классического менеджмента, безусловно, необходимо применять в практике управления образованием. Образование, став массовым, также является своеобразной производственной сферой. Однако вызывает большие сомнения, что опыт эффективного управления техническим производством может быть перенесен на сферу образования один к одному. Необходимо учитывать

специфику этой гуманитарной сферы и отрабатывать универсальные представления о менеджменте в образовании как отдельно взятому отраслевому направлению.

Комплексно-методологический подход (Т. М. Давыденко, Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, И. К. Шалаев, Т. И. Шамова и др.) или подход, объединяющий два вышепредставленных подхода к менеджменту в образовании: подход от образования и подход от классического менеджмента. Осуществить такое комплексирование достаточно трудно, но возможно через конфигурирование методов и смыслов разных направлений.

2. Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений: *задачи, человек, управленческая деятельность*.

Для начальной стадии развития учений об управлении был характерен упор на какое-то одно из этих явлений.

Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое.

3. Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления:

- подход с точки зрения основных школ в управлении;
- процессный;
- системный;
- ситуационный (рис. 7.1 и 7.2).

4. *Подход с точки зрения основных школ в управлении* наиболее важен в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения.

5. *Вклад основных школ в развитие теории управления. Школа научного управления* (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гатт, Г. Форд и др.)

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.

Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

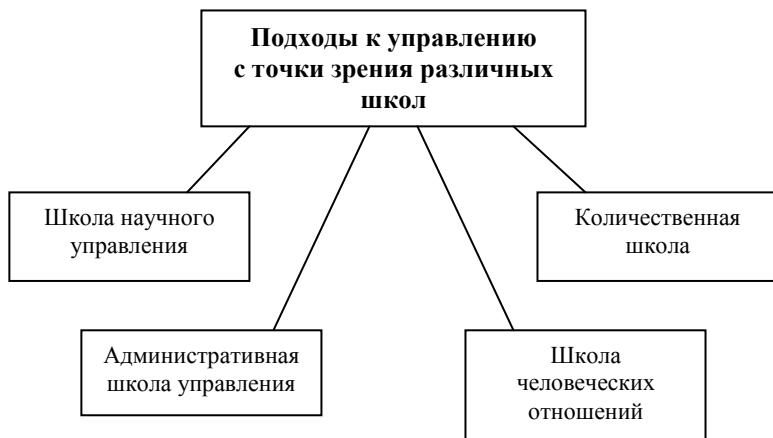


Рис. 7.1. Подходы к управлению с точки зрения основных школ в управлении



Рис. 7.2. Современные подходы к менеджменту

Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления.

Развитие принципов управления.

Описание функций управления.

Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, А. Маслоу, А. Мак-Грегор и др.)

Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.

Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Школа научного управления (Р. Акофф, С. Бир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд).

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

6. *Процессный подход* сложился как развитие основного положения административной школы – идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления.

С точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления.

Управление – это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции.

Процесс управления рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций.

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся внешней среде.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом, перед отдельными людьми, которые работают в организации.

Важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их соорганизация в рамках единого процесса.

7. Системный подход (Ч. Бернارد, П. Друкер, Н. Винер, К. Шеннон).

На «стыке» теории управления и теории систем сформулирован фундаментальный вывод: организация – это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия.

Система – определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого.

Главная задача руководителя – необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром.

Подсистемы являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой для системы более высокого порядка. Например, подсистема «образовательный процесс» есть часть системы «ОУ», а «ОУ», в свою очередь, является подсистемой, входящей в систему «система образования».

Синергия означает концепцию, по которой целое является большим, чем сумма его частей. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В отношении цели и результата образовательной деятельности это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем когда они действуют независимо.

Организация представляет собой открытую систему, т. е. она взаимодействует с внешней средой, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. Для большинства организаций граница между самой организацией и внешним окружением постоянно изменяется, например, меняются ресурсы, потребители образовательных услуг, рынок образовательных услуг и т. п.

Поток есть движение материальных, информационных, энергетических потоков и человеческой энергии в системе. Например,

в ОУ поступает абитуриент, желающий получить профессиональное образование, и есть ресурсы для его получения, а выходит из ОУ специалист, которому оказаны образовательные услуги.

Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, осуществлять регулирование. Например, на основании учетных данных о ходе подготовки специалиста осуществлять функцию оперативного регулирования по отклонениям от плана его подготовки.

8. Под воздействием системного подхода происходило формирование *программно-целевого подхода* (программный подход, целевое управление), содержащего три основные процедуры:

- определение целей и их упорядочение в соответствующей иерархической системе («дерево целей»);
- выработку комплексных программ развития организационно-обособленных комплексов социальной деятельности;
- формирование специфических организационных структур.

Основным положением программно-целевого подхода является корректное определение цели.

Целеполагание предполагает сопоставление и корректирование предварительно определяемой цели с целями других вертикально и (или) горизонтально расположенных систем. В этом моменте важным является оценка возможностей ее реализации.

Значимым положением данного подхода является положение о том, что эффективность реализации программ обеспечивается мобилизацией всего необходимого для этого потенциала, включающего в себя кадры, информационные массивы, технологии, материально-техническую базу, финансовые средства, организационные структуры и другие ресурсы.

9. В рамках системного подхода есть необходимость обратиться к особенностям *синергетики* в управлении образовательными системами.

Сущность синергетического подхода состоит в выявлении и познании общих закономерностей, управляющих процессами самоорганизации в системах различной природы, том числе и в управлении образовательными системами.

В центре изучения синергетики находятся качественные изменения в динамическом или статистическом поведении открытых

систем. Ведущими принципами существования таких систем являются самоорганизация и саморазвитие на основе постоянного и активного взаимодействия с окружающей средой [8; 56; 58].

Основная особенность синергетических проявлений – упорядоченность, целенаправленность сложной системы при относительной неупорядоченности отдельных подсистем. Для развивающихся систем характерны как устойчивость структуры, так и потеря устойчивости, разрушение и создание новой.

Новая парадигма управления рассматривает ОУ как открытую самоорганизующуюся систему, обладающую эмерджентными (внезапно возникающими) свойствами, для управления которой необходимо знание и правильное применение принципов синергетики с целью продуктивного использования потенциала самоорганизации.

Синергетический подход предполагает учет естественной самоорганизации субъекта или объекта при взаимодействии управляющей и управляемой подсистем. С позиции данного подхода управление образовательными системами сопряжено с переходом управления на целостно- и личностно-ориентированное.

Суть *самоорганизационного управления* состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления (коллективное принятие решений, участие членов трудового коллектива в управлении и т. п.), а в передаче полномочий, предоставлении каждому работающему права самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности.

Проблема состоит в раскрытии и реализации самоорганизационного и лидерского потенциалов каждого члена педагогического сообщества. Потенциал управления представлен творческими возможностями и способностями к самоактуализации всех членов коллектива, которые в совокупности делают реальным использование шансов самоорганизации управления. Из сочетания творческого потенциала с самоорганизационным складывается потенциал успеха развития самоорганизации управления ОУ, который следует интерпретировать в качестве предпосылки успешной деятельности всего педагогического коллектива. Именно специфическая управленческая активность каждого члена педагогического сообщества позволяет рассматривать процесс управления в рамках субъект-субъектных

отношений, а самоуправляемое развитие образовательного учреждения – как потенциальный объект внешнего управления.

10. *Ситуационный подход* (И. Ансофф, Г. Дениссон, Т. Питерс, Р. Уотермен и др.) – общая методология, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения.

Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация – это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее, в той ситуации, в которой она реально функционирует.

Ситуация – конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время.

Для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий.

Ситуационный подход в менеджменте образования предусматривает:

- анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем;
- определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях;
- прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций;
- создание в ОУ потенциала и необходимой гибкости для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.

С помощью ситуационного подхода руководитель пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Все факторы влияния можно сгруппировать по двум основным классам: внутренних и внешних переменных.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые, по существу, являются результатом управленческих решений.

К числу основных внутренних переменных относятся цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология и культура организации.

При анализе внешних переменных обычно выделяют:

– переменные прямого воздействия, т. е. те, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации (поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты и собственники);

– переменные косвенного воздействия, т. е. те, которые опосредованно, а не прямо влияют на операции организации и не испытывают на себе прямое же влияние операций организации (экономическое окружение и политическая среда, технологическое, социально-культурное и международное окружение).

11. В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Современные модели управления

<i>Технократическая</i>	<i>Экономическая</i>	<i>Современная</i>
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организация
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

12. Теория «7-S» (Т. Питерс, Р. Уотермен) в логике ситуационного подхода: эффективная организация формируется на базе семи

взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести.

13. *Бенчмаркинг* (от англ. *Benchmarking* – установление стандартов, контрольных точек) – это процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности в своей стране или за рубежом) [54; 82].

Термин «лучшая практика» относится к подходам и методам, обеспечивающим получение выдающихся результатов, инновационным в плане использования технологий и ресурсов и получившим признание потребителей и экспертов.

Ключевые составляющие теории «7-S»:

– *стратегия* – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

– *структура* – внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

– *системы* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

– *штат* – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.;

– *стиль* – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

– *квалификация* – отличительные возможности ключевых людей в организации;

– *разделяемые ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Цель бенчмаркинга – ознакомить руководство организации с внешними стандартами для оценки качества и стоимости внутренних процессов и помочь выявить возможности для совершенствования.

С помощью бенчмаркинга организации пытаются ответить на следующие вопросы:

Насколько мы преуспеваем в сравнении с другими?

Насколько преуспевающими мы хотим быть?

Кто преуспевает лучше всех?

Как они этого добились?

Как мы можем использовать их опыт в нашей организации?

Как мы можем стать лучше лучших?

Основные виды бенчмаркинга:

внутренний (проводится в одной организации со множеством подразделений с аналогичными функциями);

конкурентный (изучаются равные по возможностям организации-конкуренты на одном «рынке»);

функциональный или *отраслевой* (похож на конкурентный, но затрагивает большее число организаций отрасли);

эталонный (изучается большое количество данных по разным организациям с целью выявления наиболее успешного опыта независимо от отрасли).

Существует мнение об односторонней применимости метода только к производственным процессам определенного типа. На самом же деле бенчмаркинг тем и хорош, что применим к любым процессам в организации любого типа.

Поскольку метод бенчмаркинга основывается на статистике и исследовательской методологии, что весьма близко по духу научным работникам и администрации вузов, он особенно хорошо вписывается в вузовскую практику как метод совершенствования качества по всем направлениям деятельности.

В условиях повышения конкуренции на рынке образовательных услуг, внедрения новых образовательных стандартов бенчмаркинг может стать неотъемлемой частью политики любого профессионального образовательного учреждения.

Самый, пожалуй, понятный аргумент в пользу методологии бенчмаркинга, это то, что несомненно легче и дешевле адаптировать чьи-то апробированные идеи, чем самим каждый раз «изобретать велосипед» и учиться на собственных ошибках. Наша система

профессионального образования только выиграет, если будет использовать очевидные преимущества методологии бенчмаркинга.

Цикл бенчмаркинга:

1. *Планирование исследования.* На данном этапе устанавливаются потребности организации в изменениях; определяется, какие процессы и по каким параметрам будут изучаться, а также способ количественного измерения характеристик.

2. *Выбор партнера по бенчмаркингу или определение так называемого конкурента.* Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним, а также сформулировать критерии, по которым будет проводиться оценка и анализ.

3. *Сбор данных по намеченным ранее параметрам.* Информация должна быть всесторонне проверена.

4. *Анализ данных,* при котором «вычисляются» решения поставленной задачи с выработкой необходимых рекомендаций.

5. *Применение полученных решений* к изучаемой организации.

14. *Управление по результатам* (Т. Санталайнен, Э Воутилайнен, П. Поррение, И. Х. Ниссен, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.) – это система управления развитием.

Основная идея управления по результатам заключается в том, что ни одна организация не представляет никакой ценности сама по себе, но она является упорядоченной формой, которая объединяет отдельных индивидов и их группы для достижения определенных результатов.

Управление по результатам – это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной (в образовании – образовательной) ситуации, творческие способности людей, а также стили и техника управления.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий персонал – ценнейший ресурс.

Источником такого управления является убеждение в том, что каждый человек способен к саморазвитию независимо от того, на каком уровне организации он работает. При этом руководитель должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству, уделять ос-

новное внимание результату, доверять работнику и делегировать ему обязанности, а также давать возможность подчиненным добиваться успеха. По своему характеру работа такого руководителя, в отличие от традиционных методов руководства, основывающихся на приказах, заключается в оказании влияния на поведение и действия людей через их мотивирование на достижение общих целей организации. Действия руководителя определяются тем, как он представляет себе свои функции и задачи, какую позицию занимает по отношению к ним, из каких предпосылок исходят его действия. Следовательно, действия руководителя – это стиль, способ его работы (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Отличительные черты руководителя по вкладу
и руководителя по результатам**

<i>Руководитель по результатам</i>	<i>Руководитель по вкладу</i>
В своей деятельности принимает во внимание окружение как своей организации, так и внешнее.	Активно концентрируется только на своих подчиненных и коллегах по работе.
Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всей организации.	Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими.
Делегирует значительную долю ответственности другим, выступая хорошим «тренером».	Стремится держать все «ниточки» управления в своих руках, выступая в качестве игрока.
Принимает во внимание требования сложившейся ситуации.	Действует схематично даже в изменчивых ситуациях.
Дает подчиненным возможность проявить себя.	Стремится сам преподнести как свои, так и чужие идеи.
Поощряет подчиненных ставить перед собой высокие цели.	Заинтересован в основном только своей карьерой.
Способен отличить существенное от несущественного.	«Застревает» на рутинных вопросах.
Стремится совершенствоваться в областях, которые ему малоизвестны.	Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практической работе.
Прибегает к конструктивной критике организации.	Критикует методы работы.
Не боится риска и ответственности	Боится риска и стремится действовать «наверняка»

Уровни управления по результатам (концептуальные):
– определение результатов,

- управление по ситуации,
- контроль за результатами.

Уровни управления по результатам (применительно к ОУ):

- умение видеть миссию ОУ (устойчивость, эффективность деятельности);
- результат рассматривается с точки зрения качества и количества услуг и образовательной продукции;
- результат рассматривается с позиций потребителей, исходя из удовлетворения их запросов.

Ключевые результаты следующих типов:

- функциональной деятельности,
- коммерческой жизнедеятельности,
- поддержки.

Ключевые результаты ОУ (на основе осознания общечеловеческих ценностей):

- здоровье и здоровый образ жизни;
- воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей;
- образованность, сообразно с личными возможностями;
- готовность к продолжению образования и труду в рыночных условиях;
- готовность к жизни в семье и обществе в новых социокультурных условиях;
- адаптивность образовательной среды.

Процесс управления по результатам представлен на рис. 7.3.

15. *Реинжиниринг – концептуальная основа проектирования развития ОУ.*

Реинжиниринг бизнес процессов – Business Process Reengineering (BPR) – это стратегия, тактика и план преобразований организации, обеспечивающие её постоянное совершенствование и достижение поставленных целей.

Для успешной деятельности организации в условиях рыночной экономики ей необходимо обеспечивать конкурентоспособность производимых товаров и услуг и уметь быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения, критически оценивать свое текущее положение и иметь четкое представление о том, какой она должна стать в будущем, чтобы сохранить и упрочить свои позиции.

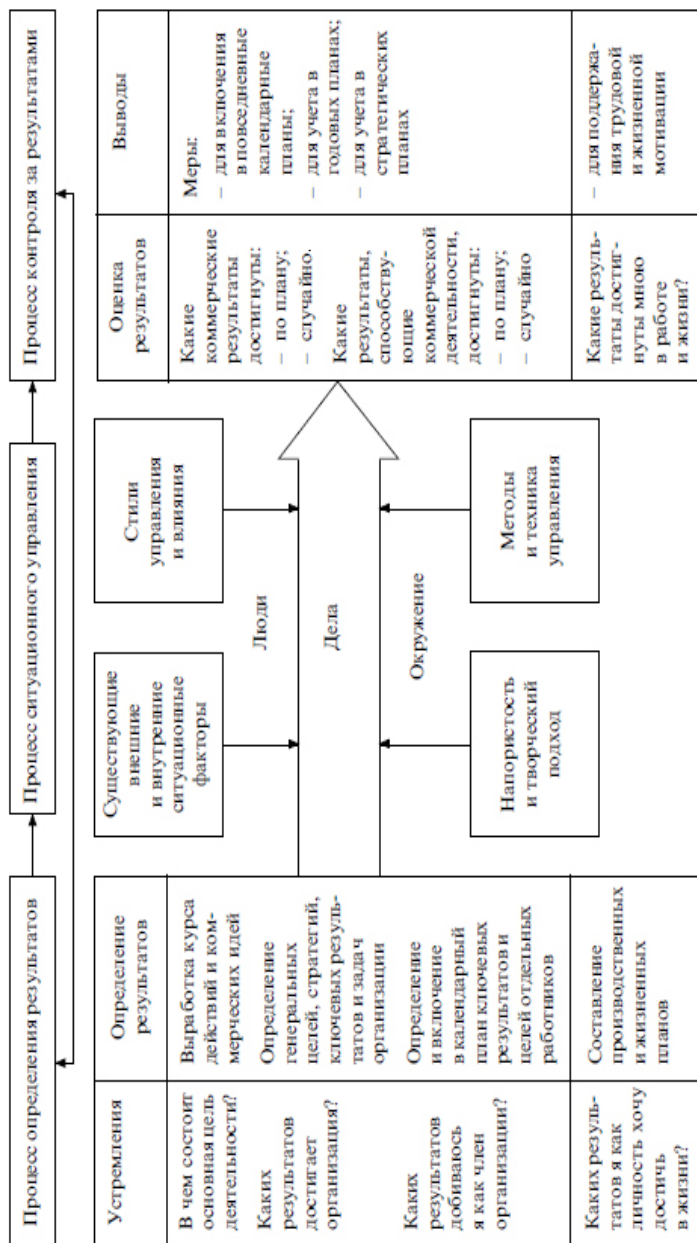


Рис. 7.3. Процесс управления по результатам [59]

Предметом рассмотрения ВРР является организация в целом.

Главным продуктом ОУ, согласно данной концепции, выступает «образовательная услуга».

Суть перехода к развитию ОУ на основе концепции реинжиниринга:

– любая деятельность (а в нашем случае образовательная деятельность), преобразующая по определенным правилам с использованием необходимых ресурсов нечто на входе в нечто на выходе, есть процесс;

– процессы объединяются в систему, с помощью которой достигается запланированная цель, которая сама есть процесс;

– результат выполнения процесса – появление нового вида продукции, товара или услуги, имеющей ценность для внутреннего или внешнего потребителя;

– с точки зрения процессного подхода к развитию ОУ существенными являются только те изменения, которые каким-то образом влияют на результаты процесса;

– ограниченные ресурсы ОУ вкладываются только в те изменения, которые придают дополнительную потребительскую ценность продукции или сокращают затраты на её производство, т. е. приносят дополнительную прибыль, экономят ресурсы и окупаются в обозримый период времени;

– определяются порядка 5–7 ключевых процессов организации (процессная модель), непосредственно направленные на достижение её стратегических целей. Это один или два основных процесса (например, организация образовательного процесса на компетентностной основе, дополнительное профессиональное образование педагогических работников ОУ) и некоторое количество процессов, обеспечивающих их выполнение (например, финансово-экономическая самостоятельность образовательного учреждения, развитие локальной информационной сети, методическая работа с педагогическими кадрами и т. д.). Для каждого из ключевых процессов затем производится декомпозиция с целью его представления с необходимой степенью детализации;

– каждый процесс должен добавлять потребительскую ценность продукции. Если этого не происходит, то он должен быть исключен из общего процесса образовательной деятельности. Если же процесс

добавляет потребительскую ценность результату, но затраты превышают добавленную стоимость или почти равны ей, то это является поводом для поиска новых идей его совершенствования.

Методология BPR различает три уровня совершенствования деятельности: разработка новых процессов, реинжиниринг существующих процессов, постоянное совершенствование существующих процессов

Проектная модель реинжиниринга полностью соответствует методологии проектной деятельности [57]:

– зафиксировать существующее положение, т. е. разработать процессную модель «*AS IS*» – «как есть». На основании анализа этой модели следует определить неэффективные или высокочрезмерные процессы и рассмотреть возможные альтернативные решения;

– для каждого альтернативного решения должна быть также построена процессная модель «*TO BE*» – «как будет» или «как должно быть». Альтернативные модели также оцениваются по критериям эффективности и на основании сравнения их оценочных данных с результатами модели «*AS IS*» делается выбор наиболее интересных вариантов.

Структура действий, результатом которых станет *программа развития образовательного учреждения как образовательной организации*, предполагает принимать за основу проектирование концепции модели деятельности образовательной организации «как должно быть». Она включает разработку процессной модели деятельности образовательного учреждения «как есть» и ее анализ в соответствии с проектом концепции модели. Эта разработка, в свою очередь, содержит комплекс проектов: разработки новых образовательных процессов, реинжиниринга существующих процессов, совершенствования деятельности образовательной организации.

Первый пункт программы развития ОУ как образовательной организации означает проектирование ее новых стратегических целей деятельности.

Второй пункт программы анализирует существующее положение в деятельности образовательной организации и тенденции изменения в ее окружающей среде. Проведенный анализ позволяет выявить проблемы в деятельности образовательной организации, требующие своего решения.

Все возможные решения рассматриваются как альтернативные варианты деятельности по трем направлениям: 1) внедрение новшеств, 2) кардинальная реорганизация имеющегося и 3) поддержка работающей части образовательной организации.

Собранная в третьем пункте программы совокупность альтернативных вариантов, анализируется с точки зрения реалистичности, перспективности и востребованности своей реализации. По итогам этого анализа принимается управленческое решение о выборе единого сценария развития образовательной организации. Это управленческое решение детализируется в программе развития образовательной организации.

Разработка программы развития ОУ предполагает изменение факторов, влияющих на процесс принятия решения:

- личностные и профессиональные особенности деятельности руководителя;
- организационная культура образовательного учреждения;
- информационная среда принятия решения (определенность – неопределенность);
- ответственность за принятое решение, риск последствий;
- ресурсы: материально-технические, финансовые, кадровые, время и др.

16. *Парадигма* (от гр. *paradeigma* – пример, образец) – исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов, господствующая в научном сообществе в течение определенного исторического периода и знаменующая собой определенный этап в развитии теории (табл. 7.3).

Управленческая парадигма XXI века:

будущее приходит к нам не из завтра, а из послезавтра, т. е. нельзя спроецировать завтра из вчера и сегодня. Чтобы адекватно встретить завтра, бизнес должен обладать такими качествами научающейся организации, как системное мышление, развитие личности, способность к изменениям, общность видения, групповое обучение [11].

Таблица 7.3

Парадигмы управления XX и XXI вв.
(по материалам [11]):

<i>Факторы</i>	<i>Старая парадигма управления</i>	<i>Парадигма управления XXI века</i>
<i>Измерение:</i> как мы понимаем и описываем управление, как мы его измеряем	Сравнивать управление в своей организации с управлением в других организациях («бенч-маркинг») и измерять это сравнение	Как не быть таким, как все остальные, как быть другим. Идея дифференциации
<i>Работа:</i> как соединяется человек со средствами, используемыми в работе	Научение. Знания для управления: каждый знал только часть общего, а все вместе знали всё	Групповая работа. Управление знаниями: каждый должен знать всё
<i>Продукт</i>	«Покупаемый продукт лучше, чем просто продукт». Маркетинг: идея качества продукта. Функциональное управление	Здоровье человека – продление его жизни, устранение болезней, как важнейшая составляющая качества жизни в целом. Процессное управление
<i>Культура:</i> это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой	Концепция универсального менеджмента, идея интегративного менеджмента, концепция «различного менеджмента»	Глобализация, управление разнообразием, китаезация
<i>Лидерство</i>	Власть над людьми	Получение власти от людей
<i>Отношение к стратегии</i>	Стратегия захвата и передела: прогноз того, как компания будет действовать через год или два	Стратегия – это не то, что вы знаете, а те, кого вы знаете». Стратегия альянса
<i>Образование для будущего менеджмента</i>	«Многие знают, что делать, но немногие делают то, что знают»	«Думать глобально, действовать локально»

П. Друкер о парадигмах управления XX и XXI вв.

XX в. – две господствующие парадигмы.

Первая система основывается на науке менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент – это менеджмент бизнеса.
2. Существует – или должна существовать – одна правильная организационная структура.
3. Существует – или должен существовать – один правильный способ управления персоналом.

Вторая система основывается на практике менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления.

1. Технологии, рынки и конечное использование заданы.
2. Область деятельности менеджмента определена юридически.
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет «естественную экологическую среду» предпринимательства и менеджмента.

XXI в. – новая парадигма.

1. Менеджмент – это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций.
2. Организационные структуры должны соответствовать поставленным задачам.
3. Людью не надо «управлять». Задача – направлять людей.
4. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать восприимчивая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода.
5. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств.
6. Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде.

17. *Концепция менеджмента знаний* (Ю. Адлер, Н. В. Бекетов, Т. Гаврилова, Л. Григорьев, Д. А. Жуков, Е. Ю. Игнатьева, О. Л. Ильченко, Н. В. Казакова, Ю. И. Лобанов, М. Мариничева, Б. З. Мильнер, И. И. Просвирин, Е. Черных и др.) (*в логике новой парадигмы управления*): целенаправленная организация деятель-

ности всей организации, где знания рассматриваются как главный стратегический фактор успеха.

Двуединая сущность менеджмента знаний:

- особая философия организации, ориентированная на признание ценности людей и их личностных знаний;
- особого рода деятельность, связанная с поддержанием этапов жизненного цикла знания внутри организации.

Существуют две точки зрения по вопросу задач и методов реализации менеджмента знаний, определивших два ведущих подхода:

- информационный, или технологический, подход, подразумевающий необходимость создания информационных систем, способных сохранять, обрабатывать огромные массивы данных, имеющихся в организации, преобразуя их в информацию, а далее в знания, понимая под знанием в данном случае «точную информацию по данной проблеме»;
- персонифицирующий, или интуитивистский, подход, ориентирующийся прежде всего на выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников, особенно неявных знаний (рис. 7.4).

Базовым положением менеджмента знаний является признание того факта, что основными ресурсами развития становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущие профессиональные компетенции кадров (рис. 7.5).

Основные функции менеджмента знаний – управление знаниями и формирование культуры открытости и доверия, способствующей обучению и инновациям.

Базовой функцией менеджмента знаний является управление знаниями – это совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри организации.

В менеджменте знаний выделяются четыре стратегии в зависимости от выбора приоритетного подхода (технологического или персонифицированного) и направления работы со знанием (генерация нового или аккумуляция существующего) (рис. 7.6).

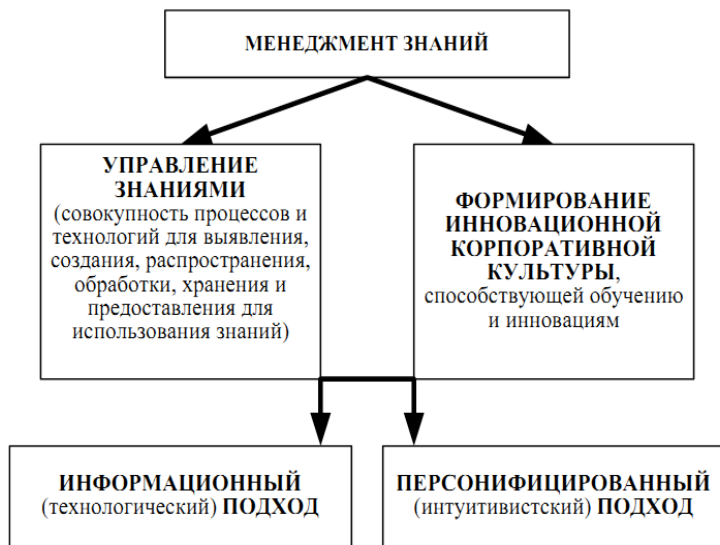


Рис. 7.4. Функциональная сущность менеджмента знаний [25; 46]

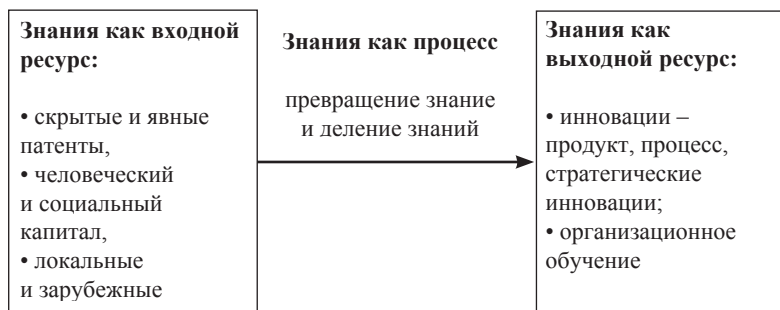


Рис. 7.5. Динамическая модель знания [25]

Существует неразрывная связь менеджмента знаний с процессом обучения. Организация, понявшая и принявшая философию менеджмента знаний, становится самообучающейся; ее деятельность приобретает характер инновационной, ибо обучение приводит к появлению новых знаний, порождающих новые продукты и услуги, и далее вновь новых знаний – круговороту знания – инновации – знания.

Машина	Поиск новых закономерностей в массивах информации. Имитационное моделирование	Формализация и накопление знаний в корпоративной базе
Человек	Активизация личностного потенциала сотрудников для генерации новых идей	Постоянное обучение сотрудников и передача опыта
	Генерация нового знания	Сохранение, накопление существующего знания

Рис. 7.6. Матрица стратегий менеджмента знаний [63]

В понятии «обучающаяся система» выделяется два аспекта, проистекающие из сути процесса обучения. Во-первых, обязательно присутствует компонент анализа внешней среды и фиксации ее изменений, создающий целевую установку при дальнейшем реагировании на внешние условия. Во-вторых, обучающаяся система способна строить, изменять свое поведение, деятельность, адекватно реагируя на внешние изменения. Но это не просто коррекция поведения. Механизм, переводящим организацию в стадию обучающейся, является метарефлексия, осуществляемая в формах супервидения, саморефлексии и ситуативного управления [67] (табл. 7.4).

В групповом обучении появляется возможность создания среды обучающейся организации и формируется инновационная культура.

Целью обучения сотрудников ОУ не является только адаптация в условиях перемен, целью является «порождающее обучение» (П. Сенге), развивающее их творческий потенциал, развитие внутренней культуры обмена, генерации и применения знаний.

В качестве механизма создания и развития системы знаний в ОУ может быть предложена холистическая модель менеджмента знаний, дополненная элементом непосредственного взаимодействия участников образовательного процесса, основанная на системном и синергетическом подходах, когда сумма больше, чем отдельные ее слагаемые (рис. 7.7) [25].

Таблица 7.4

Характеристики культуры, способствующей и препятствующей обучению организации [67]

<i>Культура, способствующая обучению</i>	<i>Культура, препятствующая обучению</i>
1. Устанавливает баланс интересов всех сторон (потребители, менеджеры, местные власти и проч. – не доминируют в мышлении менеджеров, так как они понимают, что любая из них при доминировании может замедлить развитие организации и даже уничтожить ее)	1. Проводит различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами (вопросы, связанные с выполнением заданий, имеют приоритет над вопросами, затрагивающими взаимоотношения между людьми)
2. Сосредоточена на людях, а не на системах (руководители считают, что подчиненные могут и будут учиться и при этом ценят обучение и изменения)	2. Сосредоточена на системах, а не на людях (рационально-технократический подход к организации, руководители заняты созданием и поддержанием системы)
3. Создает у людей уверенность в том, что они могут изменить свою среду (у работников есть общее убеждение, что они управляют собой и влияют на организацию). «Если мы считаем, что окружающий мир изменить нельзя, то какой смысл учиться?» (Э. Шайн)	3. Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо (люди в организации скорее реактивны, сосредоточивая свое внимание на решении проблем, а не на инновациях)
4. Предоставляет время для учебы	4. Применительно к сотрудникам используют главный принцип: не расслабляться и работать, работать и работать
5. Предписывает целостный подход к решению проблем (системное мышление)	5. Расчленяет проблемы и предписывает решение рабочих задач и подзадач (аналитическое мышление)
6. Поощряет открытые коммуникации	6. Ограничивается поток информации (разрешается только необходимая рабочая и организационная информация)
7. Основана на вере в групповую и командную работу	7. Основана на вере в индивидуальную работу и конкуренцию между сотрудниками
8. Предполагает доступность лидеров для общения	8. Предполагает авторитарность лидера

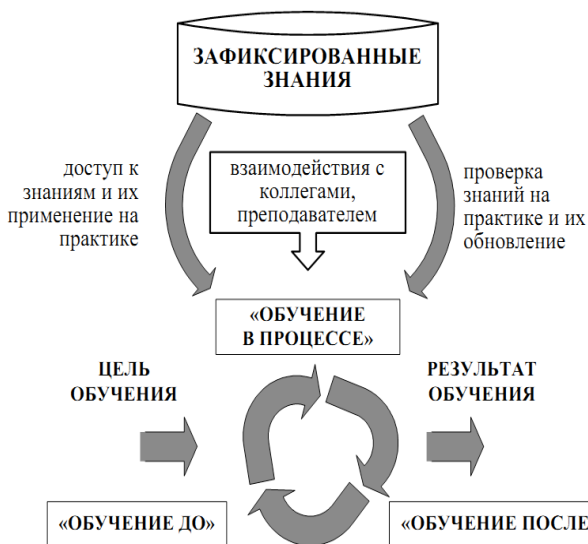


Рис 7.7. Холлистическая модель менеджмента знаний

Блок «обучение в процессе» символизирует непосредственный учебный процесс. Вход и выход данного блока соединяется с системой фиксированных знаний или, корректнее, системой информации.

Модель основывается на понимании того, что «обучение в процессе» – это систематический процесс. Систематичность проявляется не только в выполнении познавательной деятельности, но важным является систематический процесс осознания своей деятельности, деятельности других, потому что в этом случае происходит переход на уровень метазнаний.

Особенностью данной модели является самоподдерживающийся характер процесса обучения, перекликающийся с циклом непрерывного совершенствования.

18. Концепция педагогического управления.

Педагогическое управление – это управление воспитанием и обучением; способ достижения общих целей развития образовательной системы через частные цели субъектов совместной деятельности.

Деятельность по управлению ОУ значительно отличается от работы руководителей учреждений или промышленных предприятий. Она приобретает конкретный смысл только тогда, когда наполняется реальным педагогическим содержанием и направлена на совершенствование учебно-воспитательного процесса и конечный результат – развитие личности обучающегося.

В рамках новой образовательной парадигмы и личностно-ориентированного подхода педагогическое управление уместно понимать как деятельность по созданию оптимальных условий для успешного развития личности будущего специалиста, а также для его саморазвития и развития его самопроцессов.

Смысл управления в данном случае состоит в его ориентации на создание и обеспечение благоприятных внешних и внутренних обстоятельств – объективных и субъективных условий в такой пропорции и в таком сочетании, что позволит достигать поставленные цели.

Общая концепция педагогического управления представляет собой научную характеристику единства конкретных идей, обеспечивающих направленность всех основных образовательно-воспитательных процессов, организуемых школой, на формирование личности в целом, ее качеств и компонентов.

Ю. В. Васильев

Методологической базой педагогического управления является принцип гуманизма, аксиологический (ценностный) и синергетический подходы.

Концепция педагогического управления базируется на следующих основополагающих идеях:

- о социальной и личностной природе педагогического управления;
- о свойствах этого управления как целостной системы (свойствах функциональных по отношению к управляемым процессам, выражающих единство управляющих решений и действий);
- о внутренних противоречиях целостного комплекса управленческих подсистем, сил самодвижения, саморазвития этого комплекса.

Интегративная основа педагогического управления обусловлена системной сущностью самого понятия «управление», которое

предполагает координацию функционирования сложных организаций, многокомпонентностью объекта педагогического управления, многосоставностью педагогических задач, многоаспектностью целей формирования самостоятельности в учении, многосторонностью подходов к разработке задач обучения, воспитания и развития.

Статус педагогического управления определяется конгломератом деятельностных, процессуальных, ориентировочно-управленческих, прогностически-программирующих, воспитательно-формирующих характеристик педагогического процесса.

Педагогическое управление существует в различных плоскостях:

- административно-государственное управление образовательной системой и отдельными образовательными учреждениями;
- педагогическое организационно-методическое;
- психолого-дидактическое;
- социально-психологическое, учебно-познавательное самоуправление;
- управление как сотрудничество;
- творческое соуправление.

В последние годы в педагогическом управлении получил признание *партисипативный подход* как особая форма совместной деятельности педагогов и обучаемых. Тематическим ядром этого подхода является *содействие* в организации и выполнении деятельности, принятии решений и взаимоконтроля, сотрудничестве в достижении результатов образовательного процесса.

К основным признакам партисипативного подхода исследователи относят следующие:

- влияние обучаемых на определение основных целей образования;
- совместное принятие и исполнение решений студентов и преподавателей, диалогическое их взаимодействие на паритетных началах;
- корпоративная ответственность и лояльность всем субъектам образования;
- идентификация всех субъектов образования с базовыми ценностями коллектива.

Принципы педагогического управления на основе партисипативного подхода:

– *глубинного общения*: открытость, со-переживание, со-чувствие, со-творчество, со-единение с «управляемым» в смыслах не просто данной системы, но в целом бытия;

– *опоры на саморазвитие*: инициирование внутренней активности «управляемых», пробуждение их потребностей к полнокровной самореализации;

– *опережающего саморазвития субъектов управления*;

– *эмпатийности*.

Основные средства педагогического управления: рефлексия, коллективная мыследеятельность.

Суть *интегративно-развивающего подхода* [58] в концепции педагогического управления развитием субъектов учебной деятельности заключается в том, что педагог как субъект управления образовательным процессом:

– устанавливает интеграционные связи содержания преподаваемого предмета с другими предметами (осуществляет это на уровне межпредметных связей или дидактического синтеза);

– осуществляет интеграцию содержания обучения через создание системы учебно-познавательных задач;

– организует взаимодействие субъектов образовательного процесса как полисубъектное взаимодействие в диалоговой форме;

– разрабатывает и использует технологию управления развитием в процессе обучения;

– обеспечивает условия для освоения обучающимися интегративной формы самоуправления как субъектов учения и развития – самоменеджмента;

– применяет интегративный критерий – эффективности (организационно-педагогических условий, создаваемых педагогом как субъектом управления) и действенности (качества обучения) при оценке результативности образовательного процесса.

19. *Концепция рефлексивного управления профессионально-педагогическим образовательным учреждением.*

Рефлексивное управление профессионально-педагогическим образовательным учреждением – это полисубъектное, диалогическое взаимодействие, в котором обратные связи осуществляются преиму-

щественно в виде рефлексивных процессов и которое обеспечивает целесообразное направление саморазвития учреждения на основе собственных тенденций посредством «передачи» ее субъектам «оснований», позволяющих перевести их из позиции «реагирования» в позицию «интенсивного самоуправляемого развития» [45]

Рефлексивное управление можно рассматривать в разных плоскостях анализа: как управленческий феномен, как управленческий процесс и как управленческую деятельность.

Рефлексивное управление как феномен имеет специальное назначение, заключающееся в создании условий для проявления образовательными учреждениями и его компонентами собственной активности в направлении перехода к самоуправляемому развитию интенсивного типа. Такое управление целенаправленно обеспечивает условия для преобразования профессионально-педагогическим образовательным учреждением механизмов самоуправляемого развития.

Рассмотрение образовательного учреждения в качестве социально-педагогической системы с рефлексией позволяет утверждать, что она постоянно осмысливает свой прежний индивидуальный опыт и реализует заложенные в этом опыте возможности, создает новые возможности в соответствии с этим переосмыслением (табл. 7.5). Этот процесс и эта деятельность являются циклическими.

Таблица 7.5

Рефлексивное управление профессионально-педагогическим образовательным учреждением как процесс (Назарова)

<i>Психологические механизмы рефлексии</i>	<i>Системная рефлексия образовательного учреждения</i>
<i>Остановка</i>	<i>Первый этап</i>
<p>Прекращение содержательной деятельности в ситуации, связанной с истощением средств ее разрешения. Ситуация воспринимается как неразрешимая в данных условиях, так как прежний опыт в качественно изменившихся условиях не способен обеспечить положительные результаты.</p> <p>Попытки решить проблему известными способами неэффективны, поэтому они прекращаются как бессмысленные</p>	<p>На основе текущей и базовой информации происходит рефлексивная остановка самоуправляемого развития образовательного учреждения и рефлексивное направление его деятельности на себя. Текущая информация состоит из объектной, характеризующей объект управления, и субъектной, поступающей по каналам коммуникации. Базовая информация представляет собой комплекс данных об основных параметрах жизнедеятельности образовательного учреждения</p>

<p style="text-align: center;"><i>Фиксация</i></p> <p>Анализ хода и результатов предшествующей работы и формирования суждений</p>	<p style="text-align: center;"><i>Второй этап</i></p> <p>Результатом фиксации является изменение видения субъектами прежнего опыта образовательного учреждения (от видения отдельных компонентов и связей между ними до целостного его представления) и очерчивание его «границ»</p>
<p style="text-align: center;"><i>Отстранение</i></p> <p>Изучение себя, действующего в отстраненной позиции. Реализуется способность видеть свои действия в ситуации в зависимости от произвольно выбранной ситуации</p>	<p style="text-align: center;"><i>Третий этап</i></p> <p>Субъекты образовательного учреждения «изучают» себя действующих и опыт образовательного учреждения в отстраненной ситуации. Реконструируются причины возникших затруднений</p>
<p style="text-align: center;"><i>Объективизация</i></p> <p>Анализ своих действий в системе существующих или возможных. Восстановление прошлого опыта и конструирование образа собственного будущего. Отслеживание причин и возможных последствий своих действий. Переконструирование образа ситуации</p>	<p style="text-align: center;"><i>Четвертый этап</i></p> <p>Осуществляется «построение» направления будущей деятельности, формируется проект будущего состояния учреждения на основании того, что ситуация воспринимается в более широком контексте и произошло изменение ее «границ». Переконструируется образ самоуправляемого развития профессионально-педагогического образовательного учреждения</p>
<p style="text-align: center;"><i>Оборачивание</i></p> <p>Возвращение к начальной ситуации, но с новой позиции и новыми средствами</p>	<p style="text-align: center;"><i>Пятый этап</i></p> <p>Происходит возврат: нужно начать действовать в другом направлении</p>

7.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы особенности применения общей научной методологии в управлении?
2. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века.
3. Каковы основные аспекты системного подхода, как он рассматривает организацию?
4. Какова методология ситуационного подхода?
5. Какова сущность современных концепций менеджмента?
6. В чем отличие системного подхода к управлению от комплексного?
7. Охарактеризуйте процессный подход в менеджменте.

8. Раскройте суть и содержание новой управленческой парадигмы и ее отличие от традиционной рационалистической.

7.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. «Управление знаниями – это когда нужные сведения попадают к нужным людям в компании в нужное время, чтобы эти люди могли вовремя предпринять нужные действия» (Б. Гейтс). Что нужно изменить в процессах, системах и механизмах управления ОУ, чтобы это утверждение стало реальностью. Прочитайте книгу Б. З. Мильнера «Управление знаниями» [43].

2. На основе изучения теоретического материала главы 7 и других источников составьте таблицу «Вклад в развитие теории менеджмента различных научных школ и направлений».

<i>Научные направления и ключевые положения концепции</i>	<i>Основные идеи, используемые современным менеджментом</i>

3. Проанализируйте основные концепции управленческих школ на предмет их сохранения и использования в современной практике менеджмента в образовании.

4. На основе изучения книг Б. С. Мильнера «Управление знаниями» [43] и Е. Ю. Игнатъевой «Менеджмент знаний в управлении качеством образовательного процесса в высшей школе» [25] определите сущность концепции управления знаниями и обучающейся организации.

5. На основе изучения книг Ю. В. Васильева «Педагогическое управление в школе: методология, теория и практика педагогического управления в школе» [9] и «Развитие субъектов учебной деятельности в контексте педагогического управления» под ред. Л. А. Шипилиной [58] определите сущность и содержание концепции педагогического управления.

6. На основе изучения книги «Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика» под ред. П. И. Третьякова [59] определите основные концептуальные позиции управления по результатам.

7.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Ф. Тейлор: «Если мы не умеем измерять, то мы не умеем управлять». Что вы можете сказать по этому поводу? Ваши «за» и «против». Аргументируйте свою позицию.

2. Многие эксперты по менеджменту считают, что «сегодня мир полон решений, ищущих свои проблемы». Как вы это понимаете? Поясните свою позицию на конкретном примере управления конкретным ОУ.

3. «Путь к великому – это путь совместной (групповой) работы». Если вы согласны с данным утверждением, приведите доказательства на примере конкретной управленческой ситуации. Если вы не согласны с данным утверждением, аргументируйте свою позицию.

4. С. Такер: «Если вы всегда делаете то, что вы всегда делали, то вы всегда будете иметь то, что вы всегда имели». Как вы понимает смысл данного утверждения с позиций методологии современного менеджмента в образовании. Попробуйте порассуждать на эту тему с позиций методологии бенчмаркинга.

5. Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке и обоснуйте их приоритетность.

6. Р. Уотермен: « В современном деловом мире, более чем в какие-либо исторические эпохи, единственным постоянным фактором являются перемены». Попробуйте проанализировать данное суждение в логике ситуационного подхода к управлению.

7.5. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Управление образовательным процессом в современных условиях: инновации и проблемы моделирования (текст из [8]).

«В условиях демократизации общества образование, все больше приобретая характер открытой системы, имеет возможность вариативного пути развития. В то же время в многокомпонентной системе с множеством положительных и отрицательных обратных связей в образовании идет постоянное движение, результатом которого является переход его структур и подсистем из одного упорядоченного состояния в другое.

Таким образом, процессы самоорганизации в образовательной системе неизбежны всегда. С одной стороны, они стихийно «посягают» на разрушение целостности системы, а с другой стороны, спонтанно «сообщают» о появлении новых источников развития. Количественные и качественные характеристики этих процессов определяются внутренними условиями системы, в том числе ресурсными, а также мерой воздействия на систему извне.

Отношение общества и государства к этому разное. В обществе все больше формируется потребность в многообразии содержания образования, что явно стимулирует процессы самоорганизации. Однако система, управляющая образованием, пытается сохранить свою целостность при этом не учитывает перспективные запросы общества, не учитывает, что образование как «сложное эволюционное целое» включает в себя большое количество структур и подсистем, темпы развития которых могут и не совпадать с темпами развития целого.

Складывается впечатление, что управляющая система дистанцируется от образовательной системы. Отдельные акты и даже программы, принимаемые вне общего контекста, еще больше обостряют возникшее противоречие, которое, в свою очередь, становится причиной проблем образовательных систем разного уровня, в том числе и в образовательных учреждениях.

Внутреннее многообразие образовательной системы, как результат инновационной деятельности, существенным образом изменило ситуацию, оказалось способным влиять на определение стратегических перспектив развития образования, выявляя при этом наиболее острые противоречия в системе в целом.

Инновационная деятельность – это качественный этап саморазвития личности, процесс самоактуализации субъектов образовательного процесса, ставший возможным как результат самообразования, саморефлексии. Поэтому для образовательных учреждений, осуществляющих инновационную деятельность, особенно характерны процессы самоорганизации в педагогической и ученической среде, это может быть и возникновение устойчивых структур (творческие группы, объединения), и появление креативных личностей, способных к созданию «лично-нового», безотносительно к предыдущему общественному опыту. Изменяется и степень активности

среды, что ведет к расширению образовательного пространства, изменению отношений с ней всех его субъектов-участников процесса образования. В этих условиях управление становится системообразующим фактором дальнейшего развития системы. Появляется проблема оптимального соотношения целенаправленного организующего воздействия и самоорганизации, которое позволит сохранить не только целостность единого, но и долю хаоса, как источника самоорганизации и порядка в едином.

В динамично меняющейся социальной обстановке управление образовательным процессом должно носить опережающий, превентивный характер. При этом оперативность управленческих решений становится столь высокой, что невозможно их осуществление и выработка на уровне высоких административных эшелонов. Это предполагает все в большей степени передачу управленческих функций, в том числе и стратегических, на уровень школьных администраций, педагогических коллективов различных образовательных ступеней и даже на уровень малых творческих групп педагогических работников, в том числе классных руководителей, отдельных педагогов (мастеров, тьюторов, новаторов). Последнее возможно в инновационных образовательных учреждениях, в которых число участников управления намного больше, чем в стандартном образовательном учреждении. При этом часть степеней свободы, связанные административной формой управления, передаются свободным творческим группам, объединениям или педагогам. Возникает так называемая обогащенная образовательная среда с поливариантным выбором, живущая по своим синергетическим законам, законам самоорганизации и креативного динамического хаоса, порождающего новые цели (смыслы), ценности и творческие импульсы. Эта новая образовательная среда требует особого бережного к себе отношения и новых деликатных форм управления. В таком образовательном пространстве управляющий субъект децентрализован и не отделен от участников образовательного процесса. В этом и заключается его синергетическая сущность, и именно поэтому синергетика привлекается нами как подход, адекватный современности в образовании.

В этих условиях администрация берет на себя функции, генерирующие стратегию развития, в том числе:

– вынужденная реакция на самоорганизацию в общеобразовательном учреждении. Эту функцию можно определить как договоряющую;

– инициирование инноваций. Это опережающая функция управления.

Для пояснения нашего подхода рассмотрим роль административного управления в общеобразовательном учреждении: доперестроечного периода, в период демократизации общества и в условиях демократического гражданского общества.

В первом случае администрация является проводником стандартов и регламентирующих указаний, выполняя исключительно функцию гомеостаза, инициатива педагогического коллектива минимальна, носит локальный характер, примером являются отдельные учителя-новаторы, которых знала российская школа. Администрация практически пассивна к инновациям снизу, что соответствует принципам жесткой централизации, характерной для советского периода развития общества.

На современном этапе в условиях демократизации общества системы управления все больше приобретает характер государственно-общественный, что закреплено законом об образовании. Повсеместно созданы советы образовательных учреждений, которые должны осуществлять обратную связь коллективов педагогов, учащихся и родителей с администрацией, корректируя ее решения с учетом тенденций самоорганизации в образовательных пространствах. Однако лишь на первый взгляд эта схема обеспечивает учет внутренних и внешних социальных взглядов и тенденций развития общества. На деле время между принятием управляющего административного решения, его воплощения в жизнь и корректировкой (обратная связь) достаточно продолжительно в современных условиях. Здесь мы имеем дело с «догоняющей», а во многих случаях безнадежно запаздывающей системой управления. Корректировка зачастую происходит методом проб и ошибок и нахождения оптимального варианта, безнадежно отстает от уже изменившихся условий жизни. Такая система последовательного, медленного нащупывания оптимальных решений неэффективна в современных условиях, тем более в будущем.

Наиболее адекватной является третья – инновационно-синергетическая система управления. В этой системе администрация более

не является пассивным, ждущим участником в инновационной цепи, выполняющим лишь функции «стимул-реакция». Роль администрации помимо гомеостатических функций, функций отклика на инициативы снизу дополняется функцией превентивного, опережающего управления, осуществляемого за счет генерации параллельных, альтернативных полей возможных инициатив, предъявляемых любым субъектам образовательного пространства. Это происходит не только в рамках коридора допустимых функциями гомеостаза, но и за счет процессов самоорганизации в образовательном пространстве, например, в направлении качественного нового развития образовательной программы.

Подчеркнем, что это отнюдь не единственные инициативы. И другие возможности могут порождаться процессами самоорганизации в образовательном пространстве. Возникающее многообразие параллельных путей развития образовательного процесса позволяет в ускоренном режиме выбирать и поддерживать наиболее оптимальные из них. Реализация опережающего, инновационного административного управления позволяет создать образовательное пространство с высокими адаптивными свойствами и высокой скоростью реакции на вызовы быстро изменяющихся социальных условий. Кроме того, такая синергетическая система, в большой степени моделируя саму социальную среду современного мира, оказывает влияние на его развитие, так как в образовании, как ни в какой другой сфере, представлено будущее в настоящем.»

Вопросы:

1. Изучите полный текст статьи В. Г. Буданова, В. А. Журавлева, В. А. Харитоновой «Управление образовательным процессом в современных условиях: инновации и проблемы моделирования» [8], выделите основные авторские позиции относительно синергетических оснований управления современным образовательным учреждением.

2. Проанализируйте состояние управления в вашем ОУ с позиций синергетического подхода, предложенным авторами.

3. Прокомментируйте результаты анализа с позиций необходимости использования синергетического подхода и реально используемых его возможностей в практике управления ОУ.

2. Модели управления ОУ (опыт США) (текст из [5]).

Система планирования, программирования и бюджетирования (СППБ) включает в себя определение долгосрочных целей, разработку альтернативных способов их достижения и оценку издержек и выгод этих способов.

Из них выбирается наилучший с точки зрения соотношения затрат и результатов, разрабатывается программа его реализации и составляется годовой финансовый план ее выполнения.

Применение СППБ требует:

- формулирования одной или нескольких долгосрочных не противоречащих друг другу целей деятельности организации;
- разработки нескольких различных способов достижения этих целей, если такие способы возможны;
- выработки или установления адекватных содержанию деятельности объекта управления критериев выбора способа достижения поставленных целей;
- разработки системы оценки затрат на реализацию каждого способа достижения поставленных целей и сопоставимой с затратами оценки получаемых при этом результатов;
- разработки программы реализации выбранного способа достижения поставленных целей.

Модель управления по целям (УПЦ). Если образовательная организация видит перед собой долгосрочные цели, то для их достижения руководителями выстраивается иерархия задач перед подразделениями вплоть до отдельных работников в виде постановки ряда промежуточных задач, решение которых должно привести к достижению поставленных долгосрочных целей. Контроль получаемых при этом результатов и их сопоставление с долгосрочными целями является источником информации для подготовки и принятия управленческих решений по формированию и (или) уточнению промежуточных задач и, при необходимости, уточнению самих долгосрочных целей. Важнейшим условием применения УПЦ является измеримость и сопоставимость целей, задач и результатов.

Применение данной модели к системе образования как объекту управления требует определения:

- долгосрочных целей функционирования системы образования, сроков их достижения, набора измеримых и сопоставимых

показателей, характеризующих поставленные цели и получаемые результаты;

- круга задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей, сроков их решения, показателей оценки полученных результатов;

- конкретных задач для всех участников управления системой образования, сроков их решения, показателей оценки полученных результатов;

- механизмов формирования промежуточных задач, решением которых обеспечивается достижение поставленных целей, в том числе по срокам и получаемым результатам.

Модель бюджетирования на нулевой основе (БНО) базируется на денежной оценке каждого выполняемого действия, жестком обосновании необходимости расходования средств на его выполнение и, главное, размеров этих расходов. Любая программа, новая или старая, любое действие, осуществляемое организацией, каждый год должны оправдывать свое существование, как и каждое без исключения расходование средств. В рамках модели БНО организация или процесс разбиваются на отдельные виды деятельности (подпроцессы), разрабатываются альтернативные способы их выполнения и располагаются по ранжиру, основываясь на анализе затрат на их выполнение и получаемых результатах. Ресурсы для реализации этих действий выделяются в строгом соответствии с таким ранжированием по принципу «первым больше, чем вторым», или «сначала первым, а что останется – вторым».

Данную модель можно рассматривать как обоснование:

- необходимости осуществления каждого вида деятельности объекта управления, т. е. отдельных образовательных учреждений или всей системы образования, поскольку каждый из этих видов деятельности требует определенных расходов на свое осуществление;

- величины расходов на осуществление того или иного вида деятельности, необходимость которого обоснована;

- возможного перераспределения ресурсов между различными видами деятельности в связи с изменением оценки степени их значимости для отдельного учреждения или системы в целом.

Модель стратегического планирования (СП) предполагает определение наиболее важного для организации или отдельного про-

цесса будущего состояния, т. е. цели, и выбор путей, средств, способов достижения этого состояния.

Стратегическое планирование применительно к образовательному учреждению следует рассматривать как определение долгосрочной цели в виде определенного состояния этого учреждения, учитывающего внешние и внутренние факторы, место и роль этого учреждения в определенной подсистеме, в качестве которой может рассматриваться экономика региона, региональная сфера образования и т. п. Стратегическое планирование, таким образом, направлено на изменение относительного положения образовательного учреждения в определенной системе (подсистеме).

Выбор этой системы определяется самим образовательным учреждением.

Модель бенчмаркинга представляет собой совершенствование управления «по образцу», предполагающее изучение чужой практики с целью сопоставить с ней свою. Это сопоставление позволяет сделать вывод об эффективности сравниваемой деятельности по отношению к аналогичной деятельности в других организациях. В результате такого сравнения может быть сформулирована цель – повысить эффективность своей деятельности «по образцу». Исходя из основных положений бенчмаркинга, объектом подхода может быть не только организация в целом, но и ее отдельные элементы: структурные подразделения, отдельные процессы или их элементы. Следовательно, можно подходить к построению управления образовательным процессом или его совершенствованию на основе поиска, изучения и применения опыта аналогичной деятельности в других организациях.

Модель «товаризация образования» основана на представлении высшего образования как процесса производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Соответственно, управление этим процессом должно строиться по аналогии с управлением в коммерческих организациях. В этих условиях и оценка деятельности образовательных организаций не отличается по смыслу от оценки любой коммерческой организации:

- экономическое положение определяется прибылью;
- эффективность деятельности определяется отношением прибыли к затратам;

– эффективность деятельности структурных подразделений и реализации отдельных процессов определяется их вкладом в формирование прибыли всего учебного заведения.

Модель всеобщего управления качеством (ВУК, TQM – Total Quality Management) предполагает в общем случае проведение измерения качества там, где это возможно, целесообразно, технологически оправдано и построение деятельности образовательного учреждения таким образом, чтобы обеспечивать максимально возможный или установленный уровень качества его деятельности. В основу модели положен принцип, согласно которому совокупность качественных подпроцессов создает качественный же процесс и качественный результат. Модель отражает процесс измерения различных параметров процессов, осуществляемых в образовательном учреждении, оценку этих параметров и формирование исходной информации для принятия решений по его управлению. В этом смысле ВУК можно интерпретировать как управление процессом по параметру или совокупности параметров его качества.

В основу модели реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) положено регулярное перепроектирование последовательности и содержания процессов, реализуемых образовательным учреждением, на предмет изыскания варианта, в наибольшей степени адекватного внешним и внутренним условиям.

Применительно к образовательному учреждению РБП предполагает нахождение такого сочетания структуры подразделений, их функционирования, форм и методов их взаимодействия, оснащения, контроля и т. п., при котором состояние функционирования образовательного учреждения будет оцениваться как более высокое по отношению к существующему. Перепроектирование системы управления осуществляется путем проектирования и оптимизации процессов функционирования организации доступными средствами.

Вопросы:

1. Проанализируйте представленные выше модели управления образовательным учреждением с позиций известных вам концепций управления. Если при анализе возникают затруднения, обратитесь к тексту книги С. А. Белякова «Модернизация образования в России: совершенствование управления» [5].

2. В чем различия представленных выше моделей и что их объединяет?

3. Какие из приведенных выше моделей управления ОУ используются в российской практике?

4. Какая модель управления ОУ используется в вашем ОУ. Прокомментируйте свое мнение.

3. Программа развития ОУ как модель системного решения проблемы (текст из [35]).

Исходя из концептуальной схемы системного анализа, *программу развития школы* можно определить как модель желаемого инновационного процесса, определяющую:

- а) исходное состояние школы (где мы сейчас находимся?);
- б) образ желаемого будущего (куда мы хотим идти?);
- в) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему (что мы будем делать, чтобы оказаться там, где хотим?).

Программа призвана выполнять следующие функции:

- определять направления действий ее участников и их целевые ориентиры, т. е. быть *средством обеспечения целенаправленности* совместной работы исполнителей;
- определять связи между отдельными исполнителями и их группами, т. е. быть *средством координации* действий и интеграции усилий исполнителей;
- быть *средством контроля* хода работ и условий их выполнения;
- быть *средством предвидения* возможных угроз достижению поставленных целей;
- быть *средством выработки решений* при отклонении фактического хода работ от запланированного или при выявлении ранее непредвиденных угроз.

Чтобы выполнять перечисленные выше функции, программа должна определять:

1. *Проблемы*, на решение которых она ориентирована.
2. *Новшества*, за счет внедрения которых предполагается полностью или частично решить существующие проблемы.
3. *Образ (проект) желаемого будущего школы*, интегрирующий всю совокупность новшеств, которые предполагается ввести в образовательную систему школы.

4. *Стратегию* осуществления изменений.

5. *Цели программы* – ожидаемые и желаемые результаты изменений.

6. *План действий*.

7. *Инновационные проекты* осуществления частных изменений.

8. *Ресурсное обеспечение* программы.

9. *Кадровое обеспечение* программы.

Чтобы быть эффективным средством управления, программа должна обладать соответствующими качествами.

Актуальность – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, т. е. таких проблем, решение которых в совокупности может дать максимально возможный полезный эффект.

Прогностичность – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения в условиях ее деятельности, т. е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.

Реалистичность – свойство программы обеспечивать соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

Рациональность – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и имеющихся ресурсов позволяют получить максимальный полезный результат.

Целостность – свойство программы обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними.

Контролируемость – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т. е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

Чувствительность к сбоям – это свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от запланированного.

Вопросы:

1. Какую роль в управлении ОУ играет программа развития?

2. Какой методологический подход взят автором в качестве основы для разработки программы развития?

3. Почему программа развития должна обладать именно такими требованиями?

Если у вас возникли затруднения в ответах на вопросы, прочтите книгу В. С. Лазарева «Системное развитие школы» [35].

4. Проектирование систем управления ОУ.

Ряд исследователей систем управления ОУ считают проектирование систем управления ОУ абсолютно необходимым и весьма актуальным. Но успешное освоение идей проектирования немыслимо без понимания необходимости этого освоения практиками, без снятия имеющихся сомнений, опасений, скепсиса.

Вашему вниманию представлены возможные возражения против проектирования систем управления ОУ, чтобы вы могли самоопределиться.

Возражение первое: «Проектирование не нужно по простой причине, что практики и так всю жизнь им занимаются, и не надо “наводить тень на ясный день”».

Возражение второе: «Проектирование с участием практиков не нужно, пусть все разработают ученые».

Возражение третье: «Не стоит заниматься открытием Америки, надо позаимствовать системы управления из зарубежного менеджмента, из опыта успешных систем управления во всем мире, в том числе и России».

Возражение четвертое: «Системы управления ОУ – естественные системы, их нельзя спроектировать “на бумаге”».

Возражение пятое: «Система управления в ОУ мала и проста – два-три человека, поэтому разговоры о проектировании этих систем – вещь надуманная».

Возражение шестое: «Как можно спроектировать хорошие системы управления, если обстановка все время меняется? Или процесс проектирования будет вечно незавершенным?»

Возражение седьмое: «Не забывают ли авторы, что у слова «проектирование» есть родственное слово «прожекторство»? Нет ли стремления увести управленческую практику в “заоблачные выси с отрывом от грешной земли”?»

Возражение восьмое: «А не рано ли нам переходить к системному проектированию? Есть ли у науки, не говоря уже о занятой другими делами практике, уровень знаний и идей, необходимых для построения таких систем управления, которых в реальности пока еще нет?»

Вопросы:

1. Какой позиции в отношении проектирования систем управления ОУ придерживаетесь вы?
 2. Согласны ли вы с тем, что проектирование систем управления ОУ необходимо и возможно в современных условиях?
 3. С какими возражениями вы согласны? Почему?
 4. С какими возражениями вы не согласны? Почему?
5. Как вы думаете, какой методологический подход (концепция) может быть положен в основу проектирования систем управления ОУ? Аргументируйте свой ответ.

6. Управление с учетом особенностей характеристик «человеческой переменной» (текст из [39]).

Необходимым условием ориентации подчиненных на успех является хорошее знание руководителем их потенциальных возможностей и потребностей, а также умение выбирать реальные для организации и своих подчиненных цели. Учет в управленческой деятельности особенностей конкретной личности, т. е. личностно-ориентированный принцип – неотъемлемая часть человекоцентристского подхода к управлению. Необходимость учитывать человеческую индивидуальность является в менеджменте одним из положений концепции ситуативного управления.

Предметом его исследования служит конкретная ситуация и влияющие на нее внутренние и внешние переменные. Число переменных, влияющих на организацию, великое множество. Однако, по мнению большинства авторов менеджмента, к числу наиболее значимых для решения практических целей, можно отнести десять, среди них особое место занимает человеческая переменная, именно с ней и связано содержание личностно-ориентированного принципа управления.

Под человеческой переменной в менеджменте понимается наличие многообразия индивидуальных человеческих характеров и отношений личности с внешней средой. Нет в мире двух людей, у которых

были бы одинаковые характеристики, а следовательно, одинаковое поведение в сходных управленческих ситуациях. Следовательно, человеческая переменная приближается к бесконечности, поэтому она так сложна для понимания и практического управления.

Рассмотрим характеристики, определяющие различия в поведении отдельных людей и поддающиеся измерению и влиянию в процессе управления.

1. *Способности* – умение качественно выполнить определенную работу.

2. *Одаренность или предрасположенность* – имеющийся в человеке потенциал для выполнения какой-либо работы. Связана со способностями, но в отличие от них, складывается не только на основе обучения и приобретенного опыта, но и врожденных качеств.

3. *Потребности* – внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо. Делятся на базисные и приобретенные.

4. *Ожидания* относительно своего поведения складываются на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации. Сознательно или бессознательно люди решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-либо значимого для них.

5. *Восприятие* – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Через восприятие определяется «реальность индивида». Люди реагируют не на то, что действительно происходит, а на то, что они воспринимают как происходящее.

6. *Отношение* к чему-либо или социальные установки формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение.

7. *Ценности* – в отличие от отношений, которые являются конкретными убеждениями, считаются общими убеждениями. Ценности предполагают ранжирование по значимости.

Вопросы:

1. Почему руководителю необходимо учитывать особенности потенциальных возможностей, потребностей подчиненных, их индивидуальные различия?

2. Каковы будут особенности управления с учетом каждой характеристики «человеческой переменной»?

3. Как учитывается «человеческая переменная» в управлении персоналом в вашем ОУ?

ГЛАВА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

8.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений. Общепринятым считается выбор показателей с точки зрения экономии, эффективности и продуктивности.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации (ОУ).

Под *экономией* понимается приобретение человеческих и материальных ресурсов надлежащего качества и в надлежащем количестве с наименьшими издержками (например, снижение удельных расходов на оплату труда с начислениями).

Продуктивность – степень удовлетворения потребностей граждан, выполнения поставленных задач и достижения намеченных целей.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

2. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную.

Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам.

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

3. Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

4. *Эффективность управления является результатом взаимодействия эффективности системы и процесса управления.*

5. *Эффективность системы управления* – как частный случай эффективности производства характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации и т. п.

6. *Эффективность процесса управления* как частный случай эффективности системы управления характеризует результативность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект, является результатом эффективности экономической, информационной и логической (рис. 8.1) [24].

Учитывая, что сердцевину процесса управления составляет процесс выработки и принятия управленческого решения, при определении его эффективности следует учитывать дополнительные затраты собственно на его организацию. Сложность заключается в том, что трудно подобрать величины, которые могли содержать такие элементы сравнения, которые могли бы выступить в роли критериев.

7. Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется *производительностью*.

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Производительность выражается в количественных показателях.

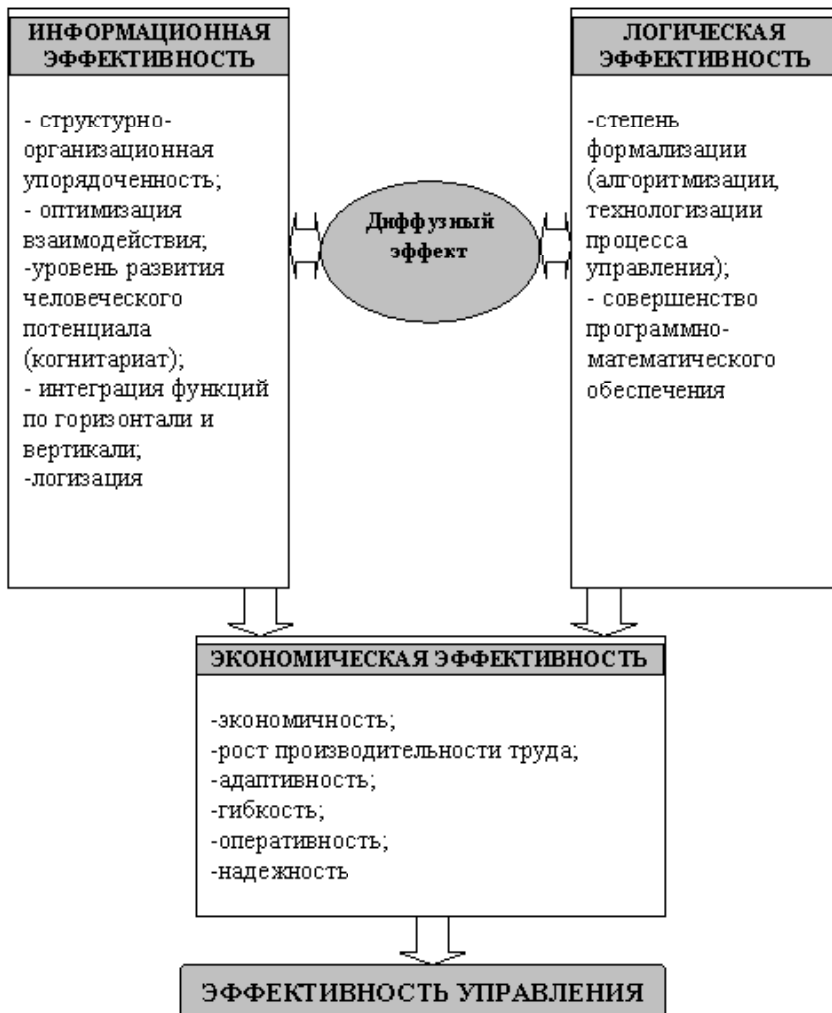


Рис. 8.1. Слагаемые эффективности процесса управления [24]

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Например, в экономике, полноценными критериями эффективности могут служить лишь такие немногие показатели, как *производительность труда, прибыль, все модификации рентабельности* и некоторые другие.

Факторы, определяющие производительность работника умственного труда (ПРЕПОДАВАТЕЛЯ) (П. Друкер):

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?».

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить.

5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал», и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

8. Суть *информационной эффективности* проявляется в том, что по мере того, как в процессе управления возрастает составляющая, связанная с созданием, хранением и перемещением информации, в нем возникают предпосылки интенсивного развития. Кроме того, что информационный ресурс выступает как средство оптимизации взаимодействия между всеми производственными компонентами и экономии всех задействованных ресурсов (трудовых, материальных, энергетических и т. д.), он позволяет поднять на качественно новый уровень организацию обратных связей, по

которым поступает информация об эффекте, достигаемом в результате управленческого воздействия. Появляется возможность направлять процесс управления по наиболее точным траекториям.

К составляющим информационной эффективности процесса управления следует отнести:

- упорядочение структурно-организационного построения предприятия;
- оптимизацию взаимодействия между компонентами производства и управления;
- развитие человеческого потенциала (приращение знаний. Знания следует рассматривать как результат накопления и преобразования информационных потоков);
- повышение качества и оперативности процессов управления;
- интеграцию функций по горизонтали и вертикали;
- диалектическую логизацию процесса управления.

Диалектическая логизация означает приведение структуры и содержания процедур процесса управления в соответствие с законами логики, наполнения содержания знаниями развивающего характера.

9. Логическая эффективность является результатом конструктивной алгоритмизации и технологизации процесса управления, математического и программного обеспечения, с помощью которых происходит собственно превращение сырых данных в ценные сведения, управленческие решения, несущие порядок. Иными словами, логическая эффективность характеризует степень формализации процесса управления.

10. Между показателями экономической, информационной и логической эффективности существует очевидная связь: чем выше степень организованности системы и ее логическая определенность, тем выше ее экономичность.

При организовывании процесса управления необходимо учитывать приоритет обеспечения информационной и логической эффективностей, поскольку именно они в первую очередь определяют полноценное решение задач эффективного управления.

11. Эффективность организации процесса управления (ПУ) будет определяться *степенью достижения параметров обобщающей эффективности*, являющейся результатом взаимодействия состав-

ляющих ее компонентов: информационной, логической и экономической эффективности ПУ.

12. Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле».

В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом.

В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. И в том, и в другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

13. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной.

В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется *выгодностью*, а *внутренняя* – *экономичностью*, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным (например, победа в войне).

14. *Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах*, например как соотношение

цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии организации.

Эффективное управление должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для начала соответствующей деятельности, оптимальной последовательности (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Эффективность реализации управленческих функций

<i>Критерии оценки качества реализации управляющих функций</i>	<i>Показатели качества управляющей деятельности</i>
1. Качество целеполагания: преемственность, последовательность, структурированность, конкретность и измеримость прогнозируемых результатов	1.1. Цели текущего года (периода) логически связаны с целями предыдущего и последующего года (периода). 1.2. Поставленные на год цели соответствуют стратегии образовательного учреждения. 1.3. При постановке целей на учебный год выстраивается «дерево целей». 1.4. При построении «дерева целей» учитывается ресурсная обеспеченность. 1.5. Цели, поставленные на учебный год, являются операциональными (конкретными по содержанию и срокам). 1.6. Цели, поставленные на учебный год, являются диагностичными
2. Качество планирования: логичность, последовательность, сбалансированность, конкретность	2.1. Годовой план является программой достижения целей составляется в соответствии с построенным на этапе целеполагания «деревом целей». 2.2. Годовой план удобен руководителям и исполнителям. 2.3. В плане работы на учебный год соблюден баланс в реализации двух предназначений управления – функционирования и совершенствования. 2.4. Планы оптимально сбалансированы по мероприятиям, месту и срокам. 2.5. Все планируемые мероприятия обеспечены соответствующими ресурсами

Окончание таблицы

<i>Критерии оценки качества реализации управляющих функций</i>	<i>Показатели качества управляющей деятельности</i>
3. Качество организации: целенаправленность; рациональность; структурированность	3.1. В ОУ созданы необходимые условия для реализации поставленных управленческих целей. 3.2. Организационная структура управления рациональна. 3.3. Создана система работы по повышению квалификации руководителей и педагогов. 3.4. В ОУ создана эффективная система коммуникаций. 3.5. Рабочее время педагогов и руководителей используется рационально. 3.6. В коллективе высокий уровень исполнительской дисциплины. 3.7. Администрация создает педагогам необходимые условия для качественного осуществления образовательного процесса
4. Качество контроля: целенаправленность; системность, систематичность, плановость	4.1. Администрацией ОУ осуществляется мониторинг образовательного процесса в соответствии с поставленными целями (задачами). 4.2. Осуществляемый администрацией ОУ контроль обеспечивает принятие адекватных управленческих решений. 4.3. Администрацией обеспечивается аналитически-программирующий характер контроля. 4.4. Контроль спланирован и осуществляется четко
5. Качество аналитической деятельности: целенаправленность, системность, четкость	5.1. Аналитическая деятельность администрации осуществляется в соответствии с поставленными целями (задачами). 5.2. Для постановки целей изменений проводится анализ запросов внешней среды. 5.3. Аналитическая деятельность в образовательном учреждении осуществляется системно. 5.4. Систематически анализируется качество управленческой деятельности

Эффективное управление сегодня невозможно без свободы маневра, которая предотвращает вероятность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действий.

Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к нему, гибкостью методов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей.

Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой культуры поведения и руководства. Сейчас культура считается фактором номер один в конкурентной борьбе.

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Высокая эффективность управления обеспечивается также профессионализмом персонала и управляющих.

Эффективное управление требует также формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена, благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без заинтересованности всех участников в его результатах. Этому способствует предоставление работникам права участия в доходах, собственности.

15. Сегодня, наряду с эффективностью, правомерно ставить вопрос и о *качестве управления* как способности удовлетворять потребности организации, ее партнеров и клиентов на самом высоком уровне.

Качество управления формируют:

- качество труда управленцев;
- качество организации процесса управления;
- качество организационной структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
- качество методов управления (экономичность и проч.);
- качество управленческой информации.

16. Поскольку определение эффективности образования в настоящее время не разработано, считается, что оно, при прочих равных условиях, отражает рост качества образования или оказываемых образовательных услуг.

Управление ОУ выступает основанием обеспечения качества образования. Качество управления в этом случае трактуется как нормативная результативность образовательной работы, достижимая в заданные сроки при оптимальных усилиях участников образовательного процесса.

Два подхода к оценке результативности деятельности ОУ [13].

Первый подход – критериальный (чем определяется успех такой организации, как ОУ?) – определяет те критерии, по которым будут оценивать результаты работы школы и качество деятельности каждого из субъектов.

Эти критерии прописаны в действующих документах и определяют прежде всего необходимые и достаточные наборы функциональных обязанностей директора, замдиректора, педагогов и остальных участников образовательного процесса. Информация имеет законодательный характер.

В реальном образовательном пространстве критериальный подход благополучно используется в процессах лицензирования и аккредитации. Смыслом данного подхода является проверка того, что должно быть гарантировано государством или иным учредителем. Но этот подход не может обеспечить оценку эффективности выбора школой того или иного способа достижения результатов, так как не дает ответа на вопрос «Как мы достигаем того, что гарантировано?».

Второй подход – инструментальный (что можно и нужно сделать руководителю, чтобы обеспечить успех организации?) – содержит спектр технологий управления, эффективного взаимодействия, обучения и т. д. И на практике директор со своей командой выстраивает реальный образовательный процесс, выбирая именно из него нужные технологии, как мастер из набора инструментов.

Алгоритм выбора основных и вспомогательных критериев качества управления ОУ (школой):

– сравнивать стартовые показатели качества (на начало года или всего периода оценки) и итоговые, т. е. оценивать достижения развития, а не данные, изначально искаженные несопоставимыми условиями материальной базы, статуса, контингента детей и др.;

– рассматривать привлеченные материальные и технические ресурсы как качественный показатель только в том случае, если они служат цели повышения квалификации педагогов и уровню образования воспитанников, а не цели усиления престижности учреждения;

– включить в перечень критериев показатели оценки образовательного учреждения родителями и более широким социальным

окружением; готовность выпускника к успешному переходу в другие социальные институты: образовательные, профессиональные, семейные, гражданские, правовые, общественные;

– принимать во внимание показатель физической и психологической безопасности детей как важнейшую характеристику качества деятельности.

Важнейшие характеристики – показатели качественного управления:

- руководитель должен владеть образовательной ситуацией;
- деятельность руководителя прямо и косвенно направлена на создание образовательной среды, обеспечивает благоприятный психологический климат и способствует развитию всех субъектов учебно-воспитательного процесса;
- качественная работа руководителя сопровождается созданием структуры управления с привлечением общественности;
- обеспечение индивидуализации обучения, развития обучающихся в соответствии с их склонностями;
- обеспечение функциональности знаний, умений и навыков, их применимости в жизни и будущей профессиональной деятельности обучающихся;
- готовность выпускника к успешному переходу в другие социальные институты: образовательные, профессиональные, семейные, гражданские, правовые, общественные;
- успешный руководитель организует свою работу с учетом стартовых возможностей организации и своих личностно-профессиональных ресурсов.

8.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое эффективность управления?
2. Каковы основные понятия эффективности управления?
3. Как определяется понятие «производительность»?
4. Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»?

5. Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обуславливают.

6. В чем сходство и различие понятий «эффективность деятельности ОУ» и «эффективность управления ОУ»?

7. В каких случаях необходима оценка эффективности управления?

8. Какими методами и показателями можно оценить эффективность управленческих воздействий?

9. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?

8.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Проведите диагностику (самодиагностику оценки качества управленческой деятельности в вашем ОУ. Для этого используйте таблицу 8.1 данного пособия и материалы книги Л. И. Фишман «Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой» [76, гл. 4].

2. Изучите источник [17] и выполните предложенное задание: заполните таблицу самодиагностики по оцениванию качества контроля в образовательной системе.

3. Тест «Оценка эффективности управления в учреждении» [68].

Предлагаемый тест является одним из средств оценки уровня (качества) организованности управления, который зависит от организационных методов.

Внимательно ознакомьтесь с вопросами, которые имеются в тесте, а также с вариантами ответов (они обозначены буквами А, Б, В, Г и Д). Для каждого вопроса следует выбрать только один вариант ответа. Далее по таблице «Балльные оценки ответов» вы найдете балльную оценку вашего варианта ответа на каждый вопрос. После этого нужно сложить полученные баллы и в зависимости от полученной суммы найти соответствующее объяснение полученным результатам.

Вопросы и варианты ответов:

1. Если спросить работников об их обязанностях, то к каким выводам можно прийти после этого?

А. Станет понятно, что работники знают свои обязанности весьма приблизительно.

Б. Можно заключить, что обязанности работника во многом возникают под давлением обстоятельств, нечеткой работы других лиц и подразделений.

В. Работники хорошо знают свои обязанности. Им приходится также выполнять работы, не входящие в круг их обязанностей.

Г. Оказалось, что, выполняя вполне определенные обязанности, работники не могли толком их назвать.

Д. В области обязанностей действует «закон перебрасывания» – многие виды работ с помощью различных способов переадресовываются от одних работников к другим. Такие обязанности вносят неразбериху и вызывают конфликты.

2. В каком состоянии находятся у вас должностные инструкции?

А. Должностные инструкции существуют сами по себе, а обязанности работников – сами по себе. Полагаю, что эти две вещи необходимо привести в соответствие. Это позволит превратить должностные инструкции в действенный инструмент управления.

Б. Никогда не считал (не считала) должностные инструкции важным и серьезным инструментом управления. Они существуют больше для проверяющих. Реальные права и обязанности работников невозможно уложить в «чемоданы» инструкций, как вещи.

В. Проводится периодическое уточнение инструкций на основе работ и обязанностей, которые выполняют работники.

Г. У нас основное внимание уделяется не работе как таковой, а обсуждению различных пунктов должностных инструкций: что-то хорошо бы исключить, а что-то, наоборот, включить, т. е. преобладает должностная «говорильня», а дело страдает.

3. Как ведут себя работники, когда нужно срочно найти какой-нибудь документ?

- А. Все ищут документ, перебирая папки, скоросшиватели, разрозненные бумаги и т. д. После такого усиленного поиска документ, как правило, находится.
- Б. Документ находят и представляют немедленно.
- В. Часто бывает так, что, перебрав массу бумаг, документ не находят. Спустя какое-то время, когда документ уже не нужен, его случайно обнаруживает кто-нибудь из работников. «Радость» от найденных документов у нас не редкость.
- Г. Каждый из нас имеет дело с массой документов. Уследить за всеми практически невозможно. В связи с этим принято мириться с определенным процентом «без вести пропавших» документов.
- Д. Когда начинается поиск нужного документа, все работники в один голос заявляют, что нужна какая-то система их упорядочения. После того как документ находят «всем миром», «голос инициативы» замолкает до следующего поиска.

4. В каком состоянии находится у вас система контроля исполнения распорядительных документов (приказов, распоряжений, указаний и т. д.)?

- А. Имеющаяся система контроля исполнения, на мой взгляд, не обеспечивает оперативной и достоверной обратной связи. Это не позволяет успешно решать многие вопросы управления.
- Б. Постоянно контролируется выполнение мероприятий, содержащихся в распорядительных документах. Однако это не способствует их своевременному и качественному осуществлению.
- В. Система контроля исполнения действует очень четко, воспитывая у работников необходимую исполнительскую дисциплину и чувство ответственности.
- Г. Имеется желание внедрить систему контроля исполнения. Может быть, она что-то и даст. Но ведь такая система требует специальных работников, посещения и, может быть, ЭВМ. Все это сложно. Поэтому нужно еще и еще раз подумать, взвесить и обсудить.
- Д. Контроль исполнения ведется от случая к случаю, с помощью «кавалерийских наскоков и налетов». Нет определенной, четкой системы.

5. Как у вас обстоят дела с изданием письменных распоряжений и приказов, а также их выполнением?

А. Их издается у нас так много, что приходится действовать избирательно, т. е. выполнять приказы и распоряжения под давлением острой необходимости.

Б. Приказы и распоряжения издаются сами по себе, работа идет своим чередом. Совершенно непонятно, для чего и для кого они издаются.

В. Издаются только самые необходимые приказы и распоряжения, т. е. такие, без которых нельзя обойтись.

Г. Издаваемые приказы и распоряжения в целом плохо увязываются с материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, со временем. Поэтому в большинстве своем они являются нереальными. По отчетам же все обстоит благополучно.

6. В каком состоянии находится у вас планирование личной работы?

А. У нас каждый работник составляет план работы на неделю. Эти планы хранятся в специальной папке. Фактически же складывается такая ситуация: планы существуют сами по себе, а каждый выполняет то, что диктует текущая обстановка.

Б. Планирование личной работы имеет у нас волновой характер. Поначалу начальство «наседает» и требует еженедельные планы работы. Потом же о планах забывают и работают без них. Другими словами, мы работаем по системе: по планам – без планов – по планам – без планов... Часто бывает так, что работая месяц без еженедельных планов, мы задним числом составляем их, чтобы быть «чистыми» для проверяющих.

В. Наш руководитель уделяет такое большое внимание планированию работы на неделю, что наша деятельность в основном и складывается из планирования мероприятий. Нужные задания выполняются авралом, наскоком. Отсюда и парадокс: планы составляются, а работа идет неважно.

Г. Наш руководитель придерживается такой системы: задачи, стоящие перед подразделением, должны выполняться качественно и в срок. Каждый в соответствии со своими обязанностями знает, что и когда нужно делать, и, исходя из этого, намечает дела на неделю. Такие наметки у нас не именуется громко «план работы».

7. Как выполняются у вас поручения, задания руководителей?
- А. Работники воспринимают поручения, задания руководителей по принципу: «в одно ухо влетает, из другого вылетает». Выполняются только те задания или поручения, вокруг которых «сгустились тучи и засверкали молнии» недовольства и негодования руководителей.
 - Б. Большинство поручений и заданий не выполняются в срок. Работники часто придерживаются тактики выжидания («а может быть надобность в выполнении задания или поручения отпадет») и тактики «почти выполнено» (работник говорит, что задание завтра уже будет выполнено, хотя к нему еще не приступал).
 - В. Для работников характерен высокий уровень исполнительности. Поручения и задания руководителей выполняются четко и в срок.
 - Г. Наши работники отличаются несамостоятельностью при выполнении заданий и поручений. Руководителю, давшему задание или поручение, приходится много времени уделять работе подчиненных, постоянно «накачивать» их, инструктировать и т. п. Руководитель как бы сам себе создает работу.
8. Какое у вас сложилось мнение о проведении совещаний и заседаний там, где вы работаете?
- А. Совещаний и заседаний у нас проводится сравнительно немного. Они, как правило, предметны, конкретны и непродолжительны за счет хорошей подготовки.
 - Б. У нас проводится большое количество заседаний и совещаний. Проводятся они не по-деловому, отнимают много времени и сил. Результативность их низкая, хотя намечается много мер типа «усилить работу», «обратить внимание», «повысить ответственность», «указать на недостатки» и т. п.
 - В. Совещаний и заседаний проводится не много и не мало. Все зависит от воли начальства. Сводятся они в основном к разносам и накачкам. Преобладает эмоциональный стиль. Работники стараются всячески избегать совещаний-разносов и заседаний-накачек.
 - Г. Совещания и заседания у нас отличаются внешней деловитостью – все что-то записывают, хорошо говорят, выступают.

Принимаются красивые и даже изящные решения, которые, как правило, или слабо выполняются, или вообще остаются без внимания. И такая красивая деловитость вроде бы всех устраивает.

9. Одним из самых распространенных явлений в системе управления считается «хищение» времени. Какие из перечисленных далее факторов неорганизованности отнимают у вас больше всего времени?

- А. Самым ненасытным «грабителем» времени у нас является ожидание – на приемах руководителей, для подписки или визирования документов, в очереди в столовой в обеденный перерыв и т. д.
- Б. У нас беззастенчиво «воруют» время бесконечные совещания, заседания. Признаками солидного заседания или совещания считается большое количество присутствующих и значительная продолжительность.
- В. Для нашей системы характерны мелкие «хищения» времени, но они происходят довольно часто. Минуты незаметно тратятся на оформление справок, поиск ключа от помещения. Устранение неувязок в действиях и т. д. Неумение четко и понятно выразиться также отнимает время.
- Г. У нас есть потери времени, но их нельзя отнести к разряду «похищенных». Время в основном теряется из-за личной неорганизованности, нерасторопности.

10. Как у вас поставлено дело с совершенствованием организации управления?

- А. Реорганизации следуют одна за другой. Не успеем как следует разобраться в одной реорганизации, как начинается новая и т. д.
- Б. У нас работники знают: если начинается какое-либо совершенствование в области организации управления, то работа обязательно усложнится, а ее объем увеличится. Это происходит потому, что новое прибавляют к старому, не изменяя прежней системы работы, документооборота и т. д.
- В. Совершенствование организации управления у нас не отличается грандиозностью проводимых мероприятий, но каждый год что-нибудь изменяется к лучшему. Это облегчает работу, делает ее более результативной.

- Г. По подразделениям постоянно ходят озабоченные научные работники. Они что-то изучают, записывают и составляют для руководства отчеты, рекомендации, которые в конечном итоге попадают на полку. Все у нас остается по-прежнему: мы работаем, а научные работники ходят – изучают – записывают отчеты, рекомендации попадают на полку.
- Д. У нас разработаны хорошие планы совершенствования организации управления. Эти планы постоянно уточняются, а перспективы отодвигаются все дальше и дальше. Создается впечатление, что работников хотят увлечь перспективами, а до будничных, повседневных мероприятий по совершенствованию организации управления никому нет дела.

Ключ к тесту.

Балльные оценки ответов.

№ вопроса	Варианты ответов, их оценка, баллов				
	А	Б	В	Г	Д
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	–
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	–
6	0	3	0	10	–
7	0	0	10	2	–
8	10	0	0	0	–
9	0	0	0	10	–
10	0	3	8	1	1

Оценка результатов.

95 баллов. Это свидетельствует о высоком уровне организованности управления. Задача состоит в том, чтобы и впредь его поддерживать. Ваш организационный опыт заслуживает внимания и изучения. В частности, интерес представляют средства и методы, с помощью которых удалось достигнуть высокого уровня организованности управления. Такая организационная учеба обошлась бы сравнительно дешево и дала бы много полезного.

От 80 до 93 баллов. Организованность управления у вас отличается достаточно высоким уровнем, хотя и имеет некоторые недо-

статки. Нужно продолжать работу по их устранению. Если ослабить «организационную бдительность», то появится больше недостатков, и организованность управления может снизиться. Трудно достигнуть высокого уровня организованности управления, но не менее сложно поддерживать его.

От 70 до 79 баллов. Данный уровень организованности управления нельзя считать высоким, хотя он и выше среднего. Этот уровень можно назвать переходным. Он может как повыситься, так и понизиться. Все зависит от того, как вы относитесь к организованности управления.

От 50 до 69 баллов. Имеющийся уровень организованности считается средним и чуть выше среднего. Если данное обстоятельство не оставит вас равнодушным, то вы наверняка попытаетесь устранить имеющиеся недостатки. Не достигнув нужной организованности управления, невозможно рассчитывать на высокие результаты работы.

Меньше 50 баллов. Организованность управления находится у вас в запущенном состоянии. Здесь правильнее говорить больше о неорганизованности, так как количество недостатков превышает количество достоинств. Управление осуществляется у вас на слабой организационной основе. А это значит, что нерационально тратится много времени (и его можно подсчитать), сил и нервов работников. Вам нужно срочно приступить к созданию надежного организационного фундамента управления.

4. Как оценить деятельность персонала образовательного учреждения, которая материализуется в образовательной услуге? Прокомментируйте свой ответ.

5. Является ли человек, его способности, уровень личностного развития, удовлетворенность трудом результатом менеджмента?

6. Как система измерения эффективности связана со структурой управления и организационной структурой?

7. Г. Бокль: «Встарь богатейшими странами были те, природа которых была наиболее обильная; ныне богатейшие страны те, в ко-

торых человек наиболее деятелен». Прокомментируйте данное высказывание с точки зрения эффективности управления.

8.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Описание всех процессов в ОУ обеспечит эффективность управления. Обоснуйте ответ.

2. Должно ли вознаграждение работы руководителя зависеть от качества образования и развития ОУ? Что лежит в основе пакета вознаграждений руководителя ОУ? Обоснуйте ответ.

3 Социальные аспекты эффективности управления противостоят экономическим, так ли это?

4. Можно ли сопоставить эффективность работы руководителей разного уровня управления? Какие сложности и возможности существуют для этого?

5. Конкуренция между ОУ – свершившийся факт. Вряд ли можно изменить эту ситуацию. Поэтому главная задача – сделать конкуренцию цивилизованной. Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности:

- более высокий уровень инновационных процессов, нежели у конкурентов;

- более высокая надежность результатов обучения и воспитания;

- постоянный кадровый состав;

- лучшая материальная база;

- более высокая заработная плата;

- большая вариативность образовательных услуг.

Согласны ли вы со всеми предложенными формулировками путей обеспечения конкурентоспособности ОУ?

Какие другие пути повышения конкурентоспособности ОУ вы можете предложить?

Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности ОУ являются, по вашему мнению, наиболее эффективными и действенными?

6. Должно ли вознаграждение работы руководителя ОУ зависеть от роста производительности и развития организации? Что лежит в основе пакета вознаграждений руководителя ОУ?

7. Почему все чаще в оценке деятельности ОУ используются показатели результатов деятельности организации, а не просто показатели эффективности?

8. Есть мнение В. В. Вертиля [10] о факторах, повышающих эффективность управления развитием конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования.

Фактор повышения эффективности управления развитием конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования – это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей управления развитием конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования, обеспечивающих сохранение целостности, полноты и смысла этой деятельности, ее упорядоченности, целенаправленности, эффективности и предметной продуктивности (результативности).

Факторы:

– обеспечена перманентная инновационная направленность учреждения среднего профессионального образования;

– реализована системная интеграция управления процессом развития конкурентоспособности учреждения среднего профессионального образования, позволяющая синхронизировать основные процессы его жизнедеятельности, модели планирования и управления на основе единого информационно-аналитического центра (портала), корпоративной автоматизированной информационной системы и единых инфо-коммуникационных каналов с субъектами профессионального образования;

– осуществлено распознавание, анализ, прогнозирование и управление процессами самоорганизации; сбалансировано взаимодействие интересов участников образовательных процессов и всего социального окружения;

– разработана и внедрена комплексная программа оптимизации управления развитием конкурентоспособности учреждения среднего профессионального образования.

Какова ваша позиция относительно представленной совокупности факторов повышения эффективности управления развитием конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования. Аргументируйте свою позицию.

9. Выскажите свое мнение по вопросу о том, можно ли с помощью доплат и компенсаций стимулировать повышение эффективности и качества труда преподавателя.

10. Подумайте, на основе каких критериев можно премировать преподавателей.

8.5 СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Никто лучше вас не знает, на что вы способны и насколько вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной вам форме.

2. Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность вашего труда оценивается гораздо ниже, чем вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к вам доброжелательно. Что вы предпримете?

3. Критерии эффективности управленческого решения в рамках разработки и реализации плана стратегического развития образовательного учреждения (текст из [26]).

Оценить эффективность управленческого решения можно с использованием определенных критериев. В качестве основных называют следующие:

1. *Правовой критерий.*

...принятое вами управленческое решение должно быть верным с правовой (юридической) точки зрения. Оно не должно нарушать Конституцию, законы, правила и другие нормативные документы. Не должно существовать никаких правовых оснований, позволяющих изначально отвергнуть ваше решение, не выполнять его и более того – привлечь вас к ответственности за незаконные действия.

2. Экономический критерий.

Надо понять, какое решение приведет к получению выгоды (прибыли, пользы), какое может принести вред (ущерб, убытки), будет ли отдача сейчас или позже. Выбор и реализация каждого решения в рамках стратегического плана связаны с расходом энергии, ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) и времени, и поэтому оно обязательно должно иметь позитивные результаты.

3. Морально-психологический критерий.

Принятое вами управленческое решение должно укреплять понятие «Мы». Мы – команда, коллектив. Мы – единая организация. У нас одна цель, одно стремление, общие действия. Когда коллектив един, дух товарищества побуждает людей делать гораздо больше, чем требует от них простое исполнение должностных обязанностей. Но очень часто ни один явный враг не разрушает единство организации столь успешно, как ее непосредственный руководитель в процессе повседневной управленческой деятельности. Зачастую им принимаются такие решения, которые разрушают единство более скоро и эффективно, чем все козни и происки внешних врагов.

Разрушить единство достаточно просто: стоит только разделить людей «по сортам» и отдать предпочтение одним членам коллектива перед другими. Противостояние и конфликты обеспечены. Поэтому, принимая решение, обязательно нужно рассмотреть следующие аспекты: как решение сказывается на укреплении единства в организации, насколько решение увеличивает или уменьшает напряжение между отдельными членами, группами и подразделениями организации (управляющими и управляемыми, мужчинами и женщинами, имеющими высокую и низкую квалификацию, большой и малый стаж, и т. д.).

4. Критерий перспективы.

Возьмем за аксиому, что принятое вами управленческое решение обеспечивает достижение организацией установленной цели деятельности, выраженной понятием «задание».

Для каждого человека естественно стремление к лучшему. Перспектива реализовать в скором или отдаленном, но достижимом, будущем лично значимые цели окрыляет. Каждый надеется, что его активность, труд и результаты (т. е. вклад в общее дело) обязательно

будут замечены, справедливо оценены и вознаграждены. Человек, познавший успех, растет в профессиональном и социальном плане, становится активным созидателем. Напротив, нарушение ожиданий влечет за собой негативные последствия для работника, дела, организации. Соблюдается критерий перспективы или нет, можно судить, наблюдая за тем, как вокруг руководителя (и в организации в целом) меняются люди.

Хорошим руководителем можно считать того, кто способен вызывать активность и энтузиазм как у отдельных подчиненных, так и у всего коллектива. Одна из главных обязанностей руководителя состоит в том, чтобы воспитать в сотрудниках стремление добиваться успеха. Поэтому принимаемые решения должны отвечать критерию перспективы.

Принятое управленческое решение должно укреплять авторитет и власть руководителя. Подобно деньгам, авторитет и власть могут быть сохранены, приумножены или расточительно утрачены. Результаты – в собственных руках. Единственным реальным способом повышения авторитета и укрепления власти является правильное применение самой власти. Например, была проблема, вы, руководитель, нашли решение. Ваше задание персонал понял и принял к исполнению. Вы не прибегали к насилию, принуждению, обману, манипулированию. Каждый человек знал и исполнил «свой маневр». Организация выполнила задание, желанные цели были достигнуты. Вы справедливо разделили успех со всеми участниками. Один хорошо заработал, второй повысил свою квалификацию, третий продвинулся по службе. Люди удовлетворили свои потребности, получили выгоду, увидели перспективу, открыли новые возможности. Укрепилось единство: мы – команда, нам по плечу любые задания, мы можем все. Свой успех все связывают с вами, с вашим искусным руководством. Ваш авторитет и лидерские качества возросли. Теперь, если вы призовете коллектив к новым «высотам и рубежам», то все, имея позитивный опыт работы под вашим руководством, будут готовы активно и добросовестно сотрудничать с вами.

Какая бы сложная не была управленческая ситуация, первый признак, по которому можно судить о том, что принято правильное решение, это рост авторитета и лидерства руководителя.

Естественно также проникнуться заботой о поддержании престижа, положительного имиджа вашей организации, вашей школы. Репутация дорога, но она того стоит.

И, конечно, никакое решение не может считаться приемлемым, если авторитет и лидерство руководителя снижаются. Например, была проблема, руководитель принял решение. Люди подчинились и выполнили задание. Успех руководитель разделил среди приближенных к себе немногих «избранных» или просто присвоил. Все остальные не получили возможности реализовать свои потребности, их интересы оказались ущемлены, перспективы утеряны. Это не прошло бесследно для морально-психологического состояния членов коллектива, возросли напряжение, недовольство. Свои негативные ощущения люди (персонал) будут связывать с руководителем, ведь это он «всею голова». И это – начало конца. Никакие умственные способности и энергия не помогут руководителю сохранить авторитет и лидерство в организации, если вследствие его решений и действий даже лояльные подчиненные начнут питать к нему инстинктивное недоверие и неприязнь.

Авторитет руководителя снижается, ограничивается возможность оказывать влияние на коллектив, ибо искусство руководства заключается в умении так влиять на людей личным примером, чтобы они были готовы добросовестно выполнять любые обязанности, возложенные на них по приказу или взятые на себя добровольно, по собственной инициативе. В ситуациях, когда авторитет опускается ниже критической черты, руководитель может полностью потерять лидерство в организации.

Лидерская компетентность также проявляется в умении делегировать ответственность и рационально распределять нагрузку между членами административной команды.

Вопросы:

1. Дайте оценку предложенным критериям эффективности управленческого решения с позиций современных представлений менеджмента.

2. Как вы полагаете, насколько возможно данную систему критериев эффективности управленческого решения использовать в вашем ОУ? Прокомментируйте свое мнение.

4. Когда директора нет на месте.

Виктор Иванович – преуспевающий директор профессионального образовательного учреждения. Он преуспел на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор Иванович был начинающим руководителем, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере развития ОУ нагрузка на него все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих заместителей и рядовых членов коллектива, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор Иванович окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его заместители смогли спланировать оперативную работу и лучше ее организовать; преподаватели работали в заданном режиме, учебные планы выполнялись, качество образовательного процесса соответствовало требованиям.

Стало очевидно, что Виктор Иванович использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим заместителям и сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать тем, кто требовал его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своего ОУ и методами достижения поставленной цели.

Вопросы:

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора Ивановича – руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора Ивановича при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям с позиций эффективности управления.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором Ивановичем стиль руководства?

4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора Ивановича? Проанализируйте их.

5. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

«Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

«Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

6. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива и повысить эффективность управления, необходимы:

– безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

– всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

– высокое качество, постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливают циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками;

– применение стиля, называемого участием в управлении.

Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

– использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников.

Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство организации поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Вопросы:

1. Достаточно ли предложенного в задании, чтобы вы как менеджер «шли в ногу» со временем и были эффективны в своей деятельности?

2. Какие еще управленческие инновации целесообразно использовать в ОУ, чтобы добиться более высоких результатов?

7. Критерии оценки эффективности (качества) работы заместителей директора по учебно-воспитательной работе (Из Положения об оплате труда работников СОШ № 2016).

<i>№</i>	<i>Критерий оценивания</i>	<i>Максимальное кол-во баллов</i>
1.	Эффективность процесса обучения	
1.1	Динамика доли неуспевающих учащихся: отсутствие неуспевающих – 2 балла, снижение – 1 балл	2

Продолжение таблицы

<i>№</i>	<i>Критерий оценивания</i>	<i>Максимальное кол-во баллов</i>
1.2	Отсутствие неуспевающих выпускников по результатам итоговой аттестации – 1 балл	1
1.3	Доля обучающихся (воспитанников), изменивших программу обучения воспитания) в связи с положительной динамикой: наличие – 1 балл, позитивная динамика – 2 балла	2
1.4	Доля выпускников, продолживших обучение в других образовательных учреждениях или трудоустроенных, (за исключением лиц, имеющих ограничения по медицинским показаниям): 80 % и выше – 1 балл, 100 % – 2 балла	2
1.5	% успеваемости в выпускных классах ступени начального общего образования: при положительной динамике или сохранении 100 % успеваемости – 1 балл	1
1.6	Положительная динамика качества обучения в выпускных классах ступени начального общего образования – 1 балл	1
1.7	Наличие выпускников ступени основного общего образования, получивших аттестаты особого образца – 1 балл	1
1.8	Наличие выпускников ступени среднего (полного) общего образования, награжденных медалями «За особые успехи в учении» – 1 балл	1
1.9	Отсутствие учащихся, оставленных на повторное обучение – 1 балл	1
1.10	Количество учащихся, ставших победителями или призёрами предметных олимпиад, научно-практических конференций: наличие на уровне «образовательного округа» – 1 балл; 3 и более человек на уровне «образовательного округа» – 1,5 балла; наличие на уровне области – 2 балла; 3 и более человек на уровне области – 2,5 балла; наличие на «зональном», всероссийском или международном уровнях – 3 балла	3
ИТОГО:		15
2	Эффективность воспитательной деятельности	
2.1	Число обучающихся (воспитанников), поставленных на учёт в комиссии по делам несовершеннолетних: отсутствие – 2 балла; снижение – 1 балл	2
2.2	Наличие в образовательном учреждении детских объединений или организаций (при наличии локального акта) – 2 балла	2

Продолжение таблицы

<i>№</i>	<i>Критерий оценивания</i>	<i>Максимальное кол-во баллов</i>
2.3	Наличие символики, созданной образовательным учреждением и утверждённой локальными актами (баллы могут суммироваться): гимн – 1 балл; герб – 0,5 балла; флаг – 0,5 балла	2
2.4	Наличие ученического органа самоуправления, установленного уставом учреждения – 1 балл	1
2.5	Доля обучающихся (воспитанников), постоянно занимающихся в системе дополнительного образования образовательного учреждения или на его базе: за каждые 25 % – 0,5 балла	2
2.6	Доля воспитанников, постоянно занимающихся в системе дополнительного образования вне рамок образовательного учреждения: за каждые 20 % – 1 балл	5
2.7	Многообразие системы дополнительного образования образовательного учреждения: наличие (по лицензии) и реализация не менее 3-х направлений – 1 балл	1
2.8	Количество обучающихся (воспитанников) (в личном первенстве) и/или команд, организованных образовательным учреждением, ставших победителями или призёрами спортивных соревнований, конкурсов, фестивалей и др. (за исключением предметных олимпиад и научно-практических конференций): наличие на муниципальном уровне – 1 балл; наличие на уровне «образовательного округа» – 2 балла; 3 и более на уровне «образовательного округа» – 3 балла; наличие на уровне области – 3 балла; 3 и более на уровне области – 4 балла; наличие на всероссийском или международном уровне – 4 балла	4
2.9	Количество обучающихся (воспитанников), не посещающих учебные занятия по неуважительным причинам более 1 месяца: 3 и более человек – (-1) балл	0
2.10	Организация деятельности средств массовой информации образовательного учреждения (баллы могут суммироваться): наличие газеты (тиражируемой), выходящей не реже 1 раза в месяц – 1 балл; наличие телестудии (радиостудии) – 1 балл	2
2.11	Результаты участия воспитанников в социальных проектах: участие – 1 балл, победы в муниципальных или областных конкурсах – 2 балла; победы на всероссийских или международных конкурсах 3 балла	3

Продолжение таблицы

№	Критерий оценивания	Максимальное кол-во баллов
2.12	Доля детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, воспитывающихся в группах постоянного пребывания специальных (коррекционных) общеобразовательных школ -интернатов или оздоровительных образовательных учреждений санаторного типа для детей, нуждающихся в длительном лечении: от 10 до 30 % – 0,5 балла; 30 % и выше – 1 балл	1
ИТОГО		25
3	Эффективность использования современных технологий в образовательном процессе и деятельности учреждения	
3.1	Распространение педагогического опыта учреждения в профессиональном сообществе через проведение семинаров, конференций, организованных самим образовательным учреждением: на муниципальном уровне или на уровне «образовательного округа» – 1 балл; на областном уровне – 2 балла; на российском или международном уровнях – 3 балла	3
3.2	Наличие публикаций руководителя по распространению педагогического опыта учреждения в профессиональном сообществе – 1 балл	1
3.3	Наличие достижений (награды, гранты) у педагогического коллектива (индивидуальные и/или коллективные) по внедрению в практику современных образовательных технологий: на уровне «образовательного округа» – 1 балл; на уровне области – 2 балла; на российском и/или международном уровнях – 3 балла	3
3.4	Наличие сайта образовательного учреждения, обновляемого не реже 1 раза в месяц – 2 балла	2
3.5	Наличие электронного документооборота с органами управления образованием с использованием Интернета – 1 балл	1
3.6	Доля учебных кабинетов, оборудованных компьютером для работы учителя на уроке: от 10 до 25 % – 1 балл; от 25 до 50 % – 2 балла; 50 % и выше – 3 балла	3
ИТОГО		13
4	Эффективность обеспечения доступности качественного образования	
4.1	Количество профилей трудового обучения: 3 профиля – 1 балл, 4 профиля и более – 2 балла	2
4.2	Реализация предпрофильной подготовки: наличие – 1 балл	1
4.3	Наличие индивидуальных учебных планов более чем у 20 % обучающихся – 3 балла	3

Продолжение таблицы

№	Критерий оценивания	Максимальное кол-во баллов
4.4	Организация в учреждении учебно-воспитательного процесса (баллы могут суммироваться): для детей со сложной структурой нарушения – 2 балла, для детей с тяжелым нарушением или нарушением, ограничивающим пребывание в детском коллективе – 2 балла	4
4.5	Наличие дистанционного обучения детей-инвалидов – 2 балла	2
4.6	Количество реализуемых образовательных программ разного вида: 2 программы – 1 балл, 3 и более программ – 2 балла	2
ИТОГО		14
5	Эффективность управленческой деятельности	
5.1	Наличие действующей программы развития (срок действия – не менее 3-х лет), утверждённой органом самоуправления образовательного учреждения – 2 балла	2
5.2	Наличие договоров и планов совместной работы с различными учреждениями, организациями (не менее 5 учреждений, организаций) – 1 балл	1
5.3	Наличие позитивных материалов в СМИ о деятельности учреждения: на муниципальном уровне или уровне «образовательного округа» – 1 балл; на уровне области – 2 балла; на федеральном уровне – 3 балла	3
5.4	Деятельность учреждения в режиме ресурсной (экспериментальной, опорной и т. д.) площадки (при наличии подтверждающих документов): на уровне «образовательного округа» – 1 балл, на региональном уровне и выше – 2 балла	2
5.5	Участие руководителя образовательного учреждения в составе экспертных (рабочих и т. п.) групп: на уровне «образовательного округа» – 1 балл, на региональном уровне и выше – 2 балла	2
5.6	Отсутствие предписаний, замечаний и обоснованных жалоб по вопросам социальной поддержки и защиты интересов несовершеннолетних – 2 балла	2
5.7	Обеспечение условий для прохождения практики студентов вузов и ССУЗов по профилю учреждения – 1 балл	1
5.8	Доля воспитанников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, охваченных различными формами летнего отдыха и занятости в каникулярное время (вне образовательного учреждения), составляет 80 % и более – 1 балл	1

Продолжение таблицы

№	Критерий оценивания	Максимальное кол-во баллов
5.9	Наличие публичного отчёта о деятельности образовательного учреждения (включая информацию о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств) за прошедший учебный год в СМИ, Интернете – 2 балла	2
ИТОГО		16
6	Эффективность обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность участников образовательного процесса	
6.1	Наличие у образовательного учреждения программы, пропагандирующей здоровый образ жизни – 1 балл	1
6.2	Отсутствие предписаний, замечаний и обоснованных жалоб в части организации охраны жизни и здоровья обучающихся и сотрудников, не связанных с капитальным вложением средств – 2 балла	2
6.3	Отсутствие травматизма среди воспитанников и работников учреждения – 1 балл	1
6.4	Наличие предписаний, замечаний и обоснованных жалоб по организации горячего питания – (– 3) балла	0
6.5	Применение дополнительных форм и методов оздоровления и реабилитации – 2 балла	2
ИТОГО		6
7	Эффективность использования и развития ресурсного обеспечения	
7.1	Наличие не менее чем у 50 % педагогических работников (включая совместителей) квалификационных категорий – 1 балл	1
7.2	Доля педагогических работников, прошедших обучение на курсах повышения квалификации в объёме не менее 72 часов: от 10 до 20 % от общего числа – 1 балл; 20 % и более – 2 балла	2
7.3	Результативность участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства: участие на уровне «образовательного округа» – 0,5 балла, наличие победителей и призеров на уровне «образовательного округа» – 1 балл, участие на областном уровне – 1,5 балла, наличие победителей на областном уровне и выше – 2 балла	2
7.4	Наличие в образовательном учреждении молодых специалистов, принятых на работу на основе ученического договора – 2 балла	2
7.5	Оборудование, поставленное за счёт средств бюджета, не используется спустя месяц с момента поставки в учреждение – (–3) балла	0

Окончание таблицы

<i>№</i>	<i>Критерий оценивания</i>	<i>Максимальное кол-во баллов</i>
7.6	Наличие кредиторских задолженностей и остатков средств на счетах учреждения на конец календарного года – (–1) балл	0
7.7	Отсутствие замечаний по итогам ревизий и других проверок по вопросам финансово-хозяйственной деятельности – 1 балл	1
7.8	Наличие медиатеки, в которую учащимся организован свободный доступ – 1 балл	1
7.9	Наличие локальной сети в учреждении – 1 балл	1
ИТОГО		10
ВСЕГО		99

Вопросы:

1. Выскажите свое мнение по поводу приведенных критериев эффективности работы заместителей директора по учебно-воспитательной работе. Прокомментируйте свое мнение.

2. Как вы полагаете, отражают данные критерии профессионализм управленческой деятельности руководителей ОУ? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Как оценка деятельности по данным критериям может влиять на эффективность управления ОУ?

8. Эффективность реализации ресурсной модели управления колледжем (текст из [15]).

Внедрение ресурсной модели управления колледжем обусловлено рядом обстоятельств. Это та ситуация, которая сложилась в системе профессионального образования, и прежде всего его начального и среднего уровней. Она сегодня такова, что с передачей учебных заведений начального и среднего профессионального образования на уровень регионов начался процесс их сокращения за счет объединения учебных заведений, а порой и простой их ликвидации.

...Резко возросло значение фактора управления конкретным учебным заведением с учетом его ресурсных возможностей. Отметим, что ресурсы (образовательные, кадровые, информационные, экономические) всегда играли важнейшую роль в управлении учреждением профессионального образования. Однако в современных

условиях рыночного хозяйствования акцент на этой стороне управления приобретает, пожалуй, ключевое значение в развитии колледжа. Известно, что в инновационной практике базового профессионального образования имеются модели подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена на базе ресурсных центров, центров квалификаций и т. д.

...Нами разработана и внедрена ресурсная модель управления колледжем, построенная на разработке и реализации стратегии развития колледжа, созданию условий, обеспечивающих достижение целей развития на основе оптимального использования ресурсов. При этом основным механизмом развития выступает анализ образовательным учреждением своих ресурсов по специально выделенным критериям. При этом основным механизмом развития выступает анализ образовательным учреждением своих ресурсов по специально выделенным критериям. Ресурсная модель предполагает, что ресурсы и возможности учреждения являются основой стратегии, которая должна позволять образовательному учреждению наилучшим образом реализовать свои задачи. Важно, что ресурсная модель ориентирует колледж на использование сетевых форм взаимодействия колледжа и социальных партнеров.

Состав и качество ресурсов уникальны для каждого колледжа, поэтому необходимо моделировать их состав и взаимодействие в ресурсной модели. Ресурсы работают не каждый сам по себе, а во взаимодействии, влиянии одних на другие в системе, т. е. создавая дополнительные, синергетические эффекты. При этом система ресурсов должна быть сбалансирована, то есть ресурсы должны соответствовать стратегии по количеству, качеству, производительным свойствам.

Данная модель включает две области оценки: организации управленческой деятельности и непосредственно оценки ее результативности по критериям и индикаторам эффективности использования ресурсов. Критериями оценки эффективности реализации ресурсной модели выступают:

образовательного ресурса – качество образования, уровень реализуемых профессиональных программ, уровень методического сопровождения стандартов, обеспеченность образовательной среды информационными ресурсами, обновление содержания образования в соответствии с социальным заказом;

кадрового ресурса – уровень профессиональной компетенции педагогов, уровень диагностирования качества профессионального образования, уровень внедрения современных образовательных технологий в практику преподавания, уровень креативности коллектива, уровень формирования психологического климата коллектива;

информационного ресурса – динамика обновления информационно-коммуникационного оборудования, эффективность сетевого взаимодействия, управляемость и безопасность информационной среды, обеспеченность колледжа учебной литературой, доступность информационных ресурсов;

экономического ресурса – уровень соответствия материальной базы требованиям реализуемых федеральных государственных образовательных стандартов, эффективность дополнительных образовательных услуг, наличие нескольких источников финансирования, развитие учебно-производственной базы колледжа, модернизация материально-технической базы с участием работодателей.

Разработанная система критериев, а также показателей и индикаторов позволяет дать объективный и всесторонний анализ развития колледжа.

Внедрение ресурсной модели управления позволило раскрыть инновационный потенциал педагогического коллектива, создать условия для наиболее полного освоения и развития материально-технической базы, повысить заинтересованность в результатах учебной деятельности всех участников образовательного процесса и работодателей, помочь молодежи обрести достойные цели, обеспечить ее саморазвитие и овладение в полной мере профессиональными компетенциями.

Вопросы:

1. Дайте вашу оценку ситуации состояния современных СПО и с позиций обеспеченности качества профессионального образования.

2. Какую роль, на ваш взгляд, играет управление в обеспечении эффективности подготовки высококвалифицированных кадров рабочих и специалистов в ОУ?

3. Разделяете ли вы позицию авторов, представляющих опыт повышения эффективности работы колледжа на основе ресурсной модели управления? Прокомментируйте свою позицию, анализируя критерии оценки реализации ресурсной модели управления колледжем.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Итак, ваша работа с пособием завершена. Что дальше?

А дальше вас ждут новые цели, новые проблемы, новые планы, новые проекты. И чем сложнее они будут, тем острее вы будете ощущать необходимость обратиться к тексту не только этого пособия, но и других учебных и научных книг по менеджменту в образовании, использовать предложенный управленческий инструментарий для решения правовых, экономических, финансовых, организационных проблем. Вместе с тем, опираясь на знания в области менеджмента в образовании, вы будете принимать грамотные и эффективные управленческие решения.

Помните, «мы не можем управлять ветром, но мы можем управлять парусами».

ГЛОССАРИЙ

Администрация учреждения. Орган, осуществляющий управление предприятием или учреждением в пределах предоставленных ему прав. В состав **а. у.** кроме первого руководителя входят его заместители и помощники, главные специалисты, руководители структурных подразделений и другие лица, выполняющие непосредственно функции управления. **А. у.** осуществляет распределение и перераспределение кадров, принимает меры по их эффективному использованию, обеспечивает надлежащие организацию, нормирование и условия труда работников, бесперебойное снабжение, систематическое повышение квалификации сотрудников, организацию основных процессов в учреждении, укрепление трудовой дисциплины, охрану труда и т. д. Деятельность **а. у.** строится на основе единоначалия, которое сочетается с широким привлечением работников к управлению процессами.

Бенчмаркинг. Процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности, в своей стране или за рубежом).

Вертикальное разделение труда. Разделение труда по уровням в отечественной и зарубежной теории и практике чаще всего приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низового уровней (звеньев).

Внешняя среда образовательного учреждения. Совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития образовательного учреждения как открытой, социально-ориентированной и социально-ответственной системы. Обуславливает направленность деятельности образовательного учреждения, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внешняя среда организации. Совокупность элементов, существенным образом влияющих на организацию, но не подвластных ее руководству.

Внутренние переменные. Части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это ее состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М. Х. Мескона, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

Внутренняя среда образовательного учреждения. Совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Внутриорганизационные коммуникации. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Воздействие. Влияние на деятельность человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата.

Горизонтальное разделение труда в управлении. Разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое **г.р.т.** менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия.

Групповая динамика. Процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Двухфакторная модель Герцберга. Модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Действие. Набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

Делегирование. Передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам.

Делегирование полномочий. Передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

Департаментизация. Объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.

Дерево целей. Метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. Позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

Децентрализация. Передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией.

Деятельность. Специфическая для человека форма активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира. Цель д. определяется потребностями личности или общества. Исходя их вида потребности, различают материальную и духовную деятельность.

Основными элементами д. являются:

- осознание д. в виде мотива;
- оценка наличной ситуации;
- формулирование цели;
- выработка решения как цепи последовательных преобразований наличной ситуации в целевую ситуацию;
- выбор средств д.;
- реализация решения.

Дифференциация в управлении. Деление в организации (учреждении) работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Должностные инструкции. Основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Задача. Работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. **З.** можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией.

Звенья управления. Структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Иерархия. Система последовательно подчиненных элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; «служебная лестница», ряд должностей, званий и т. п. в порядке подчинения.

Иерархия потребностей Маслоу. Разделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное А. Маслоу. Им описаны следующие группы потребителей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Инструкция. Нормативный акт, изданный органами государственного управления (например, Инструкция о порядке ведения, учета и хранения трудовых книжек), а также документы локального характера (например, должностные инструкции).

Интеграция в управлении. Уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Интеллектуальный (умственный) труд. Труд, осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства преимущественно нематериальных объектов (информация, изобретения, технологии, проекты, книги, произведения искусства, образовательные услуги).

Коллегиальность. Принцип управления, при котором решения принимаются совместно группой лиц с равным правом голоса. Составляет основу демократического стиля руководства, когда для выработки решения руководитель должен уметь объединить общие усилия, согласовать различные мнения и позиции.

Команда. Общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Командообразование. Процесс создания команды.

Коммуникация. Процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего или обмена информацией между сторонами.

Контроль (функция управления). Процесс обеспечения достижения ОУ своих целей. Он состоит из установления норм, измерения результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Концепция. 1. Определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности. 2. Относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

Координация. Процесс объединения усилий всех подсистем (подразделений) организации для решения ее задач и достижения поставленных целей.

Лидерство. Способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

Линейные связи. Линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

Менеджеры. Профессиональные руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Менеджер – наемный работник, занимающий руководящую должность в организации.

Менеджмент. Разновидность управления; это организационно гибкое, мотивационное управление, осуществляющееся на профессиональной основе, в котором экономические интересы играют ведущую роль. Это наука, практика и искусство управления. Существуют различные типы м.: стратегический, организационный, инновационный, мотивационный и т. д.

Методология менеджмента. Учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

Методы управления. Способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления; существуют административные (организационно-распорядительные), экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Механизм управления. Совокупность средств и методов управления, определяющая возможность целенаправленного движения системы, возможность реализации процессов управления в системе управления.

Мотивационный менеджмент. Построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

Мотивация. Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивация трудовой деятельности. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Неформальная группа. Группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Новая управленческая парадигма. Новая система взглядов на управление, включающая базовые принципы менеджмента, сформулированные П. Друкером, определяющие ситуационность, системность, социальную направленность управления организацией как открытой системой.

Норма управляемости. Регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

Образовательная система. Специально организованная система, предназначенная для включения человека в культуру (прошлую, настоящую и будущую), обеспечения безопасного хода эволюционного развития культуры, обеспечивающая формирование готовности к действию, налаживанию механизмов ориентации, адаптации, побуждения, коммуникации, продуцирования ценностей в той или иной области.

Обучающая организация. Тип современной организации, в которой обучение рассматривается как непрерывный процесс, нацеленный на подготовку всех работников к инновациям, изменениям, обновлению.

Объект управления. Все элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве о.у. можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Обязанность. Круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности

Организационная культура. Выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации,

оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

Организационная структура. Логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Организационное проектирование. Метод формальной организации целостных систем. В структурном плане различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенствование или на ее радикальные преобразования.

Организация. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).

Ответственность. Необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Парадигма. Исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов, господствующая в научном сообществе в течение определенного исторического периода и знаменующая собой определенный этап в развитии теории.

Партисипативное управление. Управление, основанное на участии сотрудников в управлении организацией.

Педагогическое управление. Управление воспитанием и обучением; способ достижения общих целей развития образовательной системы через частные цели субъектов совместной деятельности.

Первичные потребности. Врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

План. Намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

План оперативный. Документ, который обеспечивает реализацию общих стратегических установок и целей в условиях конкретной организации.

План стратегический. Документ, который определяет общие направления деятельности (развития) организации в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Планирование (функция управления). Непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития ОУ и его структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Подход к менеджменту. Система взглядов, способ, метод решения проблем управления; выделяют различные подходы к менеджменту, включающие системный, комплексный, маркетинговый, функциональный, динамический, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный и др.

Полномочия. Право принимать решения, направлять работу других и отдавать приказы. В менеджменте различаются линейные и кадровые полномочия.

Предмет менеджмента (как науки). Законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

Принципы управления. Правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники вследствие социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Программа. Описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

Программа развития образовательного учреждения. Важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционного направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Программно-целевое управление. Управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитии той или иной отрасли либо региона в заранее установленные сроки. Основные этапы **п.-ц. у.:** формулировка цели программы; расчленение цели на отдельные задачи (формирование дере-

ва целей); обоснование альтернативных средств достижения целей; оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей; адаптация целевой части программы к изменяющимся условиям.

Производительность. Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, отражающее комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Процессный подход. Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий.

Процессуальные теории мотивации. Теории мотивации, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания. **П. т.** исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные результаты, которые можно измерить.

К п. т. м. относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера и др.

Процесс управления. Необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую, это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени.

Рациональная бюрократия. Концепция классической школы менеджмента. Модель **р. б.** включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитых под влиянием военного производства, развернувшегося в годы Первой мировой войны: разделение труда по функциональному признаку; формальный подход к работникам без учета их личных качеств; конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

Решение. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Руководство. Способность вести за собой людей, социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации. Форма управления, осуществляемая через сис-

тему субъектных отношений; по природе связано с лидерством, но не идентично ему.

Самоменеджмент. Наука и искусство эффективного применения базовых ресурсов личности.

Синергетический эффект. Результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система. Целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой.

Система управления. Множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое, выполняющих функции управления и реализующих процесс управления для достижения поставленных целей.

Системный подход. Основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуационный подход. Способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Это не набор каких-то конкретных мер, это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

Ситуационный подход к руководству. Подход в изучении стиля руководства, основными направлениями которого является определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации.

Ситуация. Конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Любая с. имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Содержательные теории мотивации. Психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его пот-

ребностей. Одна из наиболее известных – иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

Социальная эффективность. Требование гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах, усиление социально-политической активности и повышение качества жизни.

Специализация труда. Приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности.

Стимулирование. Процесс целенаправленного воздействия на поведение работников посредством удовлетворения потребностей, движущих их деятельность, повышения их заинтересованности в достижении определенных результатов.

Структура. Форма организации системы, отражающая наиболее существенные, устойчивые связи между ее элементами и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.

Структура организации. Логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Субъект управления. Лицо или группа, организация или институт, которые осуществляют управленческие властные полномочия (руководитель, административная команда, министерство и т. д.). Эта управляющая подсистема определяется сложностью и объемом решаемых задач, квалификацией управленцев и мерой закрепления за ними прав и полномочий.

Управление. Вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. Особенностью этого вида деятельности является предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей.

Управление образовательным учреждением. Особая деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития ОУ.

Уровни (степени) управления. Последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

Тарифная система. Совокупность нормативов, с помощью которых государство регулирует уровень заработной платы работников по отраслям и регионам страны в соответствии с их народнохозяйственным значением, а также внутри отдельных отраслей в зависимости от видов производства, квалификационных признаков, характера и условий труда различных категорий работников. Включает тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Теория потребностей МакКлелланда. Модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Технология управления. Целенаправленная последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение; совокупность методов и приемов реализации управленческих функций.

Управленческое решение. Развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Формальная группа. Группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Функциональные связи. Связи, определенные аппаратными или штабными полномочиями (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Функция управления. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Целеполагание. Процесс постановки и формулирования цели.

Цели. Конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая **ц.**, пронизывает решения руководства.

Централизация. Концентрация властных полномочий на верхнем уровне руководства организаций.

Экономическая эффективность. Отношение полученного результата к затратам.

Эффективность. «Результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

Эффективность управления. Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аквазба Е. О., Медведев П. С.* Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 1 (часть 1). – URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18608> (дата обращения: 30.01.2017).

2. *Александрова М. В., Шерайзина Р. М.* Ведущие управленческие школы в образовании. – В. Новгород, 2006.

3. *Афанасьев В. Г.* Мир живого: системность, эволюция и управление. – М. : Политиздат, 1986.

4. *Бахарева Е. В., Цибулькинова В. Е.* Типология целей и целеполагания во внутришкольном управлении // *Педагогическое образование и наука*. – 2012. – №11. – С. 60–64. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19393981> (дата обращения: 02.02.2017)

5. *Беляков С. А.* Модернизация образования в России: совершенствование управления. – М. : МАКС Пресс, 2009.

6. *Бондаревская Е. В., Кульневич С. В.* Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания : учеб. пособие. – М. ; Ростов н/Д. : ТЦ «УЧИТЕЛЬ», 1999.

7. *Борытко Н. М., Соловцова И. А.* Управление образовательными системами : учеб. для студентов педагогических вузов / под ред. Н. М. Борытко. – Волгоград : Изд-во ВГИПК РО, 2006.

8. *Буданов В. Г., Журавлев В. А., Харитонов В. А.* Управление образовательным процессом в современных условиях: инновации и проблемы моделирования. – URL: <http://spkurdyumov.ru/education/upravlenie-obrazovatelnyum-processom/> (дата обращения: 02.02.2017).

9. *Васильев Ю. В.* Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. – М. : Педагогика, 1990.

10. *Вертиль В. В.* Факторы повышения эффективности управления развитием конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2011. – № 2. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-razvitiem-konkurentosposobnosti-uchrezhdeniy-srednego-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 27.01.2017).

11. *Виханский О. С., Наумов А. И.* «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 105–126.

12. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учеб. – 5-е изд., стер. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014.

13. *Галева Н., Корнеева И.* Два конверта для директора. Проектирование системы профессиональных компетенций заместителя директора школы по УВР // Управление школой. – 2006. – № 17. – URL: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200601701> (дата обращения: 02.02.2017).

14. *Гончаров М. А.* Основы менеджмента в образовании. – М. : КноРус, 2016.

15. *Гарифуллин Р. Г., Глазунов А. Т., Баранова Н. В.* Модель управления колледжем // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – № 6. – С. 237–239. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19005391> (дата обращения: 28.01.2017).

16. *Гольдштейн Г. Я.* Основы менеджмента : учеб. пособие. – Изд 2-е, доп. и перер. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003.

17. *Данельченко Т. А.* Контроль как один из показателей качества управления образовательным учреждением. – URL: <http://ipk74.ru/virtualcab/osnovnoe-i-srednee-obshhee-obrazovanie/psihologopedagogicheskie-osnovy-deyatelnosti/kontrol-kak-odin-iz-pokazatelej-kachestva-upravleniya-obrazovatelnyum-uchrezhdeniem> (дата обращения: 02.02.2017).

18. *Десслер Г.* Управление персоналом = Human Resource Management / ред. И. М. Степанов, пер. Д. П. Конькова. – 2-е изд. (эл.). – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.

19. *Дороболук Т. Б., Калачевский Б. А., Носов А. В.* Менеджмент образования в приоритетах качества. – Омск : СибАДИ, 2004.

20. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М. : ИД Вильямс, 2004.

21. *Друкер П.* Эффективное управление : пер. с англ. – М. : Астрель : АСТ: Ермак, 2004.

22. *Дункан У. Дж.* Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М. : 2004.

23. *Егорова Ю. А.* Роль и функции цели в сфере управления образованием, образовательным учреждением и педагогической деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 11. – С. 59–70. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18381379> (дата обращения: 02.02.2017).

24. *Зеленцов А. Б.* Вопросы эффективности процесса управления и его организации // Современные проблемы науки и образования. – 2007. – № 6. – С. 150–154.

25. *Игнатьева Е. Ю.* Менеджмент знаний в управлении качеством образовательного процесса в высшей школе : монография / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2008.

26. *Казакова Е. И., Светенко Т. В.* Стратегический менеджмент в образовательной организации. – СПб. : НИИ ВШЭ, 2012. – URL: <http://contest.schoolnano.ru/wp-content/uploads/programs/strat-man-edu> (дата обращения: 30.01.2017).

27. *Казанцев А. К., Малюк В. И., Серова Л. С.* Основы менеджмента. Практикум : учеб. пособие. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002.

28. *Казначевская Г. Б.* Менеджмент : учеб. – Ростов н/Д. : Феникс, 2012.

29. *Каспржак А. Б., Бысик Н. В.* Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования. – 2014. – № 1. – С. 96–118.

30. *Конаржевский Ю. А.* Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе. – Челябинск, 1986.

31. *Конаржевский Ю. А.* Менеджмент и внутришкольное управление. – М. : Центр. Педагогический поиск, 2000.

32. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента : учеб. пособие. – М. : Дека, 1998.

33. *Коротков Э. М., Солдатова И. Ю.* Основы менеджмента : учеб. пособие. – М. : Дашков и К°, 2013.

34. *Кузьмина, Н. В.* Методы системного педагогического исследования. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1980.

35. *Лазарев В. С.* Системное развитие школы. – М. : Педагог. об-во России, 2002.

36. *Лебедев О. Е.* Управление образовательными системами: теория и практика : учеб.-метод. пособие. – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011.

37. *Литвинцева Н. А.* Психологические тесты для деловых людей. – М. : Управление персоналом, 1996.
38. Менеджмент в образовании : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. – М. : Юрайт, 2016.
39. Менеджмент в образовательных системах: теоретико-прикладной аспект : монография / под ред. Л. А. Шипилиной. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2008.
40. Менеджмент в управлении школой / науч. ред. Т. И. Шамова. – М. : Магистр, 1992.
41. Менеджмент образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина. – М. : Логос, 2009.
42. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / [пер. с англ. О. И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2012.
43. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями. – М. : ИНФРА-М, 2003.
44. *Моисеев А. М.* Функции управления школой. – URL: <http://www.direktor.ru/products/praktika/articles/2004-5/moiseev.doc> (дата обращения: 27.01.2017).
45. *Назарова О. Л., Найн А. Я., Кондрух В. И.* Рефлексивное управление профессионально-педагогическим образовательным учреждением: монография. – Челябинск : Челябин. рабочий, 2006.
46. *Нечаев Н. Н., Рябков О. А.* Управление знаниями в образовательных учреждениях // Вестник московского государственного лингвистического университета. Сер. «Образование и педагогические науки». – 2009. – № 562. – С. 209–218.
47. *Новиков А. М.* Развитие отечественного образования: Poleмические размышления. – М. : Эгвес, 2005.
48. *Новиков А. М.* Понятие о педагогических технологиях. – URL: <http://www.anovikov.ru/artikle/pedtech.htm> (дата обращения: 02.02.2017).
49. *Новиков А. М.* Постиндустриальное образование. – М. : Эгвес, 2008.
50. *Новиков Д. А.* Введение в теорию управления образовательными системами. – М. : Эгвес, 2009.
51. *Осетрова Н., Сурикова Н.* Тренинг развития управленческих навыков. – М. : Вершина, 2009.

52. *Панферова Н. Н.* Управление в системе образования. – М. : Феникс, 2010.

53. *Питерс Т., Уотерман Р. мл.* В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. – Электронные текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/42700> (дата обращения: 30.01.2017).

54. *Подопригора М. Г.* Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов : монография. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011.

55. Практикум по теории управления : учеб. пособие / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2005.

56. *Пригожин И., Стенгерс И.* Порядок из хаоса. – М., 1986.

57. *Прикот О. Г., Виноградов В. Н.* Управление современной школой : науч.-метод. пособие. – Вып. 9. Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов н/Д. : Учитель, 2006.

58. Развитие субъектов учебной деятельности в контексте педагогического управления : монография / коллектив авторов; под ред. Л. А. Шипилиной. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2009.

59. Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика / под ред. П. И. Третьякова. – М., 2001.

60. *Резник С. Д., Игошина И. А.* Организационное поведение : практикум. – М. : Инфра-М; 2010.

61. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией : учеб. пособие. – М. : Юнити-Дана, 2012.

62. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании : учеб. пособие. – М. : Высшее образование; ЮрайтИзд-дат. 2009.

63. Системы менеджмента знаний. – [СПб., 2003]. – URL: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/systems_qm_1.shtml (дата обращения: 02.02.2017).

64. *Ситаров В. А.* Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. – 2014. – № 3. – С. 18–23.

65. Советский Энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. – М., 1988.

66. *Солдатова С. Е., Лукьянова Н. Ю., Чеглакова Л. М.* Методы исследований в менеджменте : учеб. пособие для обучающихся по направлению 080200.68. «Менеджмент». – М. : Директ-Медиа, 2014.

67. *Суртаева Н. Н.* Обучающееся учреждение XXI века – вектор реформирования отечественного образования // Человек и образование. – 2005. – № 2. – С. 12–16.

68. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие. – 2-е изд. стер. / авт.-сост. Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2003.

69. *Уотерман Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1988.

70. Управление организацией : учеб. / А. Г. Поршнев, Г. Л. Азовев, В. П. Баранчеев и др. ; под ред. Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016.

71. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М., 1995.

72. *Ушаков К. М.* Управление школой: кризис в период реформ. – М. : Сентябрь, 2011.

73. *Ушаков К. М.* По пути осознания совместных целей. Некоторые элементы технологии управления // Директор школы. – 1993. – № 2. – С. 31–35.

74. *Федоров В. А., Колегова Е. Д.* Инновационные технологии в управлении качеством образования : учеб. пособие / под ред. Г. М. Романцева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2006.

75. *Фишман, Л. И.* Современный директор: профессиональные ценности и стереотипы (окончание) // Директор школы. – 1999. – № 6. – С. 8–14.

76. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой / Л. И. Фишман, Н. В. Рогожкина, В. Н. Чупин и др. – М. : Сентябрь, 2005.

77. *Чалганская Л. И.* Карта проблем как средство управления развитием школы // Справочник заместителя директора школы. – 2010. – № 1. – С. 37–41.

78. *Шамова Т. И., Давыденко Т. М., Шибанова Г. Н.* Управление образовательными системами : учеб. пособие для вузов / под ред. Т. И. Шамовой. – М. : Издат. дом «Академия», 2007.

79. Шарипов Ф. В. Менеджмент общего и профессионально-го образования : учеб. пособие. – Электронные текстовые данные.– М. : Логос, 2014. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/27267> (дата обращения: 30.01.2017)

80. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента. – Электронные текстовые данные. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/59225> (дата обращения: 27/01/2017).

81. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М. : ГроссМедиа, 2005.

82. Шипилина Л. А., Голерова С. Н. Управление качеством профессионально-педагогического образования в современном университете : монография . – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2010.

83. Якунин В. А. Обучение как процесс управления: Психологические аспекты. – Л. : ЛГУ, 1988.

Интернет-ресурсы

Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений. – URL: <http://www.menobr.ru>

Научное издание

Шипилина Людмила Андреевна

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие

для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению 44.04.04 –
Профессиональное обучение (по отраслям)

Редактор *Г. Н. Орлов*

Технический редактор *Е. А. Балова*

Подписано в печать 04.07.2017. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Печ. л. 19,5. Уч.-изд. л. 18,8

Тираж 70 экз. Заказ Б-218

Издательство ОмГПУ.

Отпечатано в типографии ОмГПУ,

Омск, наб. Тухачевского, 14, тел./факс (3812) 23-57-93