

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра коррекционной работы

Н.И. Бумаженко

МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

Курс лекций

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2017*

УДК 37.014(075.8)
ББК 74.04я73
Б90

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 1 от 19.10.2017 г.

Автор: заведующий кафедрой коррекционной работы ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук, доцент **Н.И. Бумаженко**

Р е ц е н з е н т ы :

заведующий кафедрой социально-педагогической работы ВГУ имени П.М. Машерова, доктор педагогических наук, профессор *А.П. Орлова*;
декан педагогического факультета ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат педагогических наук, доцент *И.А. Шаранова*

Бумаженко, Н.И.

Б90 Менеджмент образования : курс лекций / Н.И. Бумаженко. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2017. – 116 с.

Учебное издание предназначено для подготовки и самоконтроля знаний студентов по курсам «Менеджмент в системе образования», «Образовательный менеджмент».

Адресовано студентам и преподавателям педагогического факультета ВГУ имени П.М. Машерова.

УДК 37.014(075.8)
ББК 74.04я73

© Бумаженко Н.И., 2017
© ВГУ имени П.М. Машерова, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	5
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА	11
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ...	11
Тема 2. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	22
Тема 3. ПРОЦЕСС И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ	34
Тема 4. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	45
Тема 5. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ НИИ	57
Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА	63
Тема 7. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА	77
Тема 8. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ	84
Тема 9. СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	93
ЛИТЕРАТУРА	113

ВВЕДЕНИЕ

Образование в Республике Беларусь представлено системой взаимосвязанных между собой единой целью учреждений разного типа и уровня, которые обеспечивают непрерывный процесс, направленный на развитие личности, на получение общеобразовательной и специальной подготовки человека. Управление в сфере образования характеризуется определенной спецификой, раскрывающейся через систему понятий и законов. Необходимость усвоения студентами таких знаний обусловлено рядом причин и не зависит от того, станут ли они руководителями или исполнителями:

Во-первых, каждый человек реализует функции управления, а знания по управлению позволят будущим специалистам видеть информационные несоответствия между руководителем и подчиненным. Во-вторых, подготовка специалистов любой сферы деятельности должна быть ориентирована на уровень выше, чем уровень рядового исполнителя. В-третьих, сфера образования является самой большой по количеству занятого в ней населения, где каждый человек проводит как минимум треть жизни.

В основу курса лекций положены учебные программы дисциплин «Менеджмент в системе образования», «Образовательный менеджмент» для студентов педагогического факультета и содержит учебный материал по основным положениям управления образованием с акцентом на работе общеобразовательных школ. В пособии даются основы менеджмента, излагаются научные основы организации, принципы, методы управления в системе образования и учреждениях образования.

Предметом менеджмента системы образования является управление людьми и социально-экономическими процессами в сфере образования. Значительное место в пособии уделено работе педагогического совета и методического объединения, планированию работы школы, внутришкольному контролю и т.д.

Конспект лекций состоит из девяти тем и представляет собой краткое изложение материала по предлагаемой дисциплине.

Задания для самоконтроля после каждой темы способствуют осмысленному и прочному усвоению лекционного материала.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В соответствии с учебным планом специальностей 1-01 02 01 Начальное образование, 1-03 03 08 Олигофренопедагогика, 1-03 01 07 Музыкальное искусство, ритмика и хореография, компетентностным подходом формирования профессиональных навыков, учетом классических и новейших исследований в области педагогики, психологии, менеджмента, учебно-методический комплекс «Менеджмент образования» нацелен на ознакомление студентов с начальными психолого-педагогическими знаниями в области управления. Данная дисциплина является пропедевтической для специальностей педагогического факультета. В ней происходит становление логики учебного материала, формирование знаний об объекте, предмете менеджмента как науки и основных требованиях к личности педагога-профессионала.

Цель и задачи учебной дисциплины. В настоящее время происходят существенные изменения в педагогической теории и учебной деятельности, связанные с гуманизацией образовательного пространства. Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов систематических представлений о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента, научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретение студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно-экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачами изучения дисциплины являются: системное представление о современной теории и практике менеджмента, усвоение базовых принципов и методологии управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом.

Студент должен:

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).

АК-8. Обладать устной и письменной коммуникацией.

АК-9. Уметь учиться повышать свою квалификацию в течении всей жизни.

Требования к социально-личностным компетенциям.

Студент должен:

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.

Требования к профессиональным компетенциям.

Студент должен быть способен:

ПК-5. Организовывать и проводить учебные занятия различных видов.

ПК-9. Осуществлять оптимальный отбор и эффективно реализовывать технологии воспитания.

ПК-10. Организовывать и проводить воспитательные мероприятия.

ПК-11. Формировать базовые компоненты культуры личности воспитанника.

ПК-15. Развивать уровень учебных возможностей воспитанников на основе системной педагогической диагностики.

ПК-16. Организовывать и проводить коррекционно-педагогическую деятельность с воспитанниками.

ПК-21. Оценивать учебные достижения воспитанников, а также уровни их воспитанности и развития.

ПК-22. Осуществлять самообразование и самосовершенствование профессиональной деятельности.

ПК-23. Организовывать целостный педагогический процесс с учётом современных образовательных технологий и педагогических инноваций.

ПК-24. Анализировать и оценивать педагогические явления и события прошлого в свете современного гуманитарного знания

В процессе изучения дисциплины студенты должны:

Иметь представление: об основных терминах и понятиях, сущности менеджмента, взаимосвязях менеджмента с экономикой и другими смежными дисциплинами.

Знать: составные части теории менеджмента и перспективы ее развития, основные модели и инструменты современного менеджмента, принципы управления персоналом, системы мотивации, особенности стратегического и тактического управления учреждениями образования.

Уметь: анализировать и проектировать организационную структуру учреждения, выполнять функции и использовать методы менеджмента; готовить и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов, управлять конфликтами и изменениями в организации, оценивать конкурентоспособность услуг и эффективность управления, применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления.

Основными методами (технологиями) обучения, адекватно отвечающими целям изучения данной дисциплины, являются: проблемное изложение изучаемого материала, частично-поисковый и исследовательский методы; активные методы и формы обучения; игровые и коммуникативные технологии и др.

Методические рекомендации по организации деятельности студентов на лекциях и семинарских занятиях

Материал лекционного курса «Менеджмент образования» ориентирован на овладение студентами системой знаний о сущности и специфике профессио-

нальной педагогической деятельности, изучение общих основ профессионально-личностного самоопределения и самосовершенствования.

В организации изучения дисциплины «Менеджмент образования» особое значение отводится лекционным занятиям, где преподавателем излагаются ключевые вопросы в рамках программы данного курса по четко составленному плану. На лекции не только сообщается теоретически и практически значимая информация, но и происходит овладение слушателями основными понятиями, развивается способность мыслить, подходить всесторонне и критически к тем или иным изучаемым фактам, явлениям, подходить к познанию творчески, что способствует формированию педагогического мышления и профессионально-педагогической культуры.

Весьма важно обеспечить студенту эффективность работы в процессе слушания и записывания лекций. Прежде всего, студент должен уметь подготовиться к слушанию и восприятию лекции. Такая подготовка может включать в себя: просмотр записей прошедших лекций, ознакомление с темой предстоящей лекции по учебникам, пособиям (по рекомендации преподавателя), подготовка дополнительных материалов к лекции (планов, схем, иллюстраций и др.). Такая предварительная подготовка позволит студенту активно включиться на лекции в познавательный процесс, организуемый и направляемый преподавателями.

Работа на лекции заключается в прослушивании и одновременной записи ее содержания. Это весьма сложный непрерывный и активный процесс, включающий в себя восприятие и осмысление излагаемых лектором положений, выделение среди них главной, наиболее существенной формулировки обобщений и выводов из сообщенных фактов. Форма записи лекции студентом может быть различной - многое зависит от индивидуальных особенностей, уровня развития мышления и интеллектуальных умений, опыта и т.п.

Но всегда необходимо соблюдение, по крайней мере, двух требований к конспектам лекций:

- 1) постоянная работа студента над тем, чтобы в конспекте лекций было больше мыслей и меньше слов, их выражающих;
- 2) четкое, логически оправданное разделение записи лекции на отдельные разделы (в соответствии с ее планом) и формулировка названий этих разделов - определенной системы заголовков и подзаголовков.

Иногда рекомендуется такое ведение конспекта, в котором излагаются только те положения, на которые было специально указано педагогом. Весьма полезно текст отдельных частей лекции излагать своими словами, использовать условные обозначения, сокращения наиболее часто используемых в педагогической науке терминов. Полезно записи лекций сопровождать изложением на полях текста своих замечаний, соображений, желательно также записывать детально наиболее сложные вопросы курса, которые более обстоятельно излагаются в лекции, чем в учебниках.

Также студентам необходимо уделить должное внимание к подготовке к *семинарским и практическим занятиям*. На семинарах и при подготовке к ним студенты учатся разумно планировать и результативно проводить самостоятельную работу, используя различные формы работы с текстом. Критериями готовности к занятиям являются:

- наличие хорошего конспекта - его подготовка должна обогатить студента духовно;
- проявление студентами знаний, глубокого понимания темы при обсуждении каждого вопроса.

На семинарских занятиях студенты могут отработать следующие виды учебно-познавательной деятельности:

- заслушивание сообщений, докладов студентов, их обсуждение;
- коллективные беседы - обсуждение вопросов, предложенных преподавателем, студентами; участие в уточнении, дополнении ответов товарищей; обоснование участниками семинара теоретических положений, подтверждение их примерами из своей педагогической деятельности или других педагогов;
- участие в мини-дискуссиях, посвященных обсуждению сложных или наиболее актуальных в современной педагогике вопросов;
- решение педагогических ситуаций и педагогических задач;
- участие студентов в различных формах контроля: устном опросе, подготовке письменных ответов на вопросы, в терминологическом диктанте, тестировании и др.;
- проведение деловых игр, направленных на развитие педагогического мышления, вооружение умениями и навыками, необходимыми в учебно-воспитательной работе, формирование творческого подхода к ней;
- участие студентов в анализе опыта работы педагогов-новаторов, передовых учителей.

Важное место на семинарских занятиях занимает беседа, которая обычно проводится как коллективное обсуждение вопросов по заранее предложенному плану. Беседа может занимать часть семинарского занятия, сочетаясь с использованием других методов, протекать в форме обсуждения проблем или воспроизводящей беседы с кратким изложением своих позиций участниками семинара, и заключительным словом преподавателя. При раскрытии проблемных вопросов студент проявляет интеллектуальные усилия, формируя в ходе этой умственной работы новые для себя знания, развивая мышление, накапливая опыт активной мыслительной деятельности.

Одной из форм учебно-познавательной деятельности является заслушивание и обсуждение докладов (рефератов), которые готовятся заранее по конкретным вопросам. Требования к докладам (рефератам) на семинарах:

- выступление должно раскрывать основное содержание темы полно и разносторонне, на высоком научном уровне;

- студент должен не читать доклад, а излагать его свободно, четко, эмоционально, стремясь увлечь товарищей педагогическими идеями: при этом можно иметь план выступления или иногда заглядывать в конспект;
- используя те или иные источники, нужно обязательно указывать, откуда взято то или иное положение, чья это точка зрения;
- продолжительность доклада должна быть 9-10 мин, причем последняя минута должна быть посвящена изложению основной идеи, главных выводов сообщения.

Методические рекомендации преподавателю по проведению занятий:

1. Глубоко изучив содержание учебной дисциплины, целесообразно подобрать наиболее предпочтительные методы обучения и формы самостоятельной работы студентов, адекватные видам лекционных и семинарских занятий.

2. Необходимо предусмотреть развитие форм самостоятельной работы, выводя студентов к завершению изучения учебной дисциплины на её высший уровень.

3. Пакет заданий для самостоятельной работы следует выдавать в начале семестра, определив предельные сроки их выполнения. Задания для самостоятельной работы желательно составлять из обязательной и факультативной частей.

4. Организуя самостоятельную работу, необходимо постоянно обучать студентов методам такой работы.

5. Вузовская лекция – главное звено дидактического цикла обучения. Её цель – формирование у студентов ориентировочной основы для последующего усвоения материала методом самостоятельной работы. Содержание лекции должно отвечать следующим дидактическим требованиям:

- изложение материала от простого к сложному, от известного к неизвестному;
- логичность, четкость и ясность в изложении материала;
- возможность проблемного изложения, дискуссии, диалога с целью активизации деятельности студентов;
- опора смысловой части лекции на подлинные факты, события, явления, статистические данные;
- тесная связь теоретических положений и выводов с практикой и будущей профессиональной деятельностью студентов.

Преподаватель, читающий лекционные курсы в вузе, должен знать существующие в педагогической науке и используемые на практике варианты лекций, их дидактические и воспитывающие возможности, а также их методическое место в структуре процесса обучения.

6. Семинар проводится по узловым и наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы. Он может быть построен как на материале одной лекции, так и на содержании обзорной лекции, а также по определённой теме без чтения предварительной лекции. Главная и определяющая особенность любого

семинара – наличие элементов дискуссии, проблемности, диалога между преподавателем и студентами и самими студентами.

При подготовке классического семинара желательно придерживаться следующего алгоритма:

а) *разработка учебно-методического материала:*

- формулировка темы, соответствующей программе и образовательному стандарту высшего образования;

- определение дидактических, воспитывающих и формирующих целей занятия;

- выбор методов, приемов и средств для проведения семинара;

- подбор литературы для преподавателя и студентов;

- при необходимости проведение консультаций для студентов;

б) *подготовка студентов и преподавателя:*

- составление плана семинара;

- предоставление рекомендаций о последовательности изучения литературы (учебники, учебные пособия, законы и постановления, руководства и положения, конспекты лекций, статьи, справочники, информационные сборники и бюллетени, статистические данные и др.).

Оценивание теоретических знаний и практических навыков студентов осуществляется практически на каждом занятии по десятибалльной системе. Положительными отметками считаются отметки от четырех баллов и выше.

В конце семинара рекомендуется дать оценку всего семинарского занятия, обратив особое внимание на следующие аспекты: качество подготовки; степень усвоения знаний; активность; положительные стороны в работе студентов; ценные и конструктивные предложения; недостатки в работе студентов; задачи и пути устранения недостатков.

7. При изложении материала важно помнить, что почти половина информации на лекции передается через интонации – 20-й минутах, второй – на 30–35-й минутах. В профессиональном общении исходить из того, что восприятие лекций студентами младших курсов существенно отличается по готовности и умению.

8. При проведении аттестации студентов важно всегда помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний студентов. При аттестации необходимо учитывать индивидуальный стиль студента в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность менеджмента

Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный лексикон, став, по своей сути, аналогом понятия управление. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой обеспечивают выполнение стоящих задач. Необходимость в управлении возникает по мере появления целей, достижение которых требует коллективных усилий. В современном обществе необходимость менеджмента обусловлена такими факторами, как ускорение научно-технического прогресса, ориентация на потребителей, возрастание значения непроизводственной сферы и коммерческой деятельности в частности.

Термин «менеджмент» широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам. Как и в мировой практике, наряду с общим менеджментом в Республике Беларусь получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, образовательный менеджмент и т.п. Менеджмент, во-первых, современная наука и практическая деятельность, во-вторых, специальные знания и искусство управления.

Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием «управление», считая введение слова «менеджмент» лишь данью моде.

В английском языке имеются глаголы: *to manage* – управлять в хозяйственной сфере; *to govern* – управлять в политической сфере; *to control* – управлять в сфере техники.

Появление термина «менеджмент» – необходимое уточнение в русском языке понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка. То есть менеджмент – это управление организацией, функционирующей в условиях рынка.

Менеджмент – важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Менеджмент можно рассматривать и как искусство управления людьми. Во всех сферах человеческой деятельности паука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от альтернативных вариантов (если не целью, то методами), умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Вполне объяснимо, почему среди достижений мировой управленческой мысли особое место занимает один из высших разделов теории управления – искусство управления. Действительно, не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы – обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными знаниями.

Теория управления не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций, и каждый человек принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте.

Управление не может претендовать на статус точной науки, поскольку процесс управления протекает в условиях значительной неопределенности и для него характерно множество внешних и внутренних переменных. Однако наука управления позволяет систематизировать, анализировать управленческий процесс и разрабатывать рекомендации по его оптимизации.

Специалисты в области управления сходятся во мнении, что управление является частью политических, экономических, технологических, социальных систем и основывается на собственных концепциях, принципах и методах, т.е. имеет серьезный научно-методический фундамент. В связи с этим различают следующие типы управления: техническое (в технических системах); естественное (основанное на законах зоологии и биологии); социальное (это непрерывный процесс воздействия на объект управления: личность, коллектив, предприятие, отрасль, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

Многие исследователи считают, что процессы управления являются определенными и целенаправленными действиями. Однако всякие действия происходят в некоторой «материальной» среде. Такой средой для управления является система управления. Как неразрывны среда и действия в ней, так неразрывны система управления и процессы управления. Одно невозможно без другого. Процесс управления без системы управле-

ния невозможен, а система управления без процесса управления бесполезна. В связи с этим приступим к рассмотрению системы управления организацией как среды для процесса управления.

Управление любой организацией является сложной системой, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью выработки управляющих воздействий, получения максимального конечного результата при определенных ограничениях (наличия ресурсов и времени).

Система управления организацией представляет собой совокупность элементов (органов управления, коммуникационных систем, специальных систем), которые функционально взаимосвязаны, и функциональные связи должны быть постоянно в движении. Рассмотрим каждый элемент.

1. *Органы управления* – это основной и обязательный для любой системы управления структурный элемент. При этом под органом управления понимают должностное лицо или группу должностных лиц, выполняющих одну или несколько задач, разделенных по функциональному признаку (закупка, производство, технологии, сбыт, реклама, хранение, доставка и т.д.). В качестве органов управления могут быть отделы и службы. Связи между органами управления определяют организационные структуры управления. Они отображают распределение целей управления, управленческих функций, задач между должностными лицами органов управления и их взаимодействие.

Необходимость создания органов управления ставит перед руководителем задачу организации потоков информации или разделения (вертикального и горизонтального) управленческого труда, которая не имеет однозначного решения. Для определения необходимых руководителю органов управления целесообразно процесс управления по каждой цели разбить на подпроцессы с частными целями (подцелями всего процесса). Такие подпроцессы принято называть функциональными задачами. Выделение отдельных функциональных задач управления позволяет для параллельного достижения частных целей управления создавать специализированные (функциональные) подразделения управления (органы управления), на которых возлагается принятие решений по отдельным функциям управления при координирующей роли руководителя организации.

2. *Коммуникационные системы* создаются на основе применения в управлении комплексов вычислительных сетей, средств связи и являются технической основой любой системы управления. Коммуникационная система представляет собой организационно-техническое объединение должностных лиц, персональных вычислительных машин, средств связи и создается в организациях для обеспечения управления при выполнении стоящих задач. Коммуникационная система в качестве своих элементов включает: подсистему информационного обеспечения, подсистему документооборота, локальные вычислительные сети, корпоративную сотовую связь.

3. *Специальные системы* – это комплекс технических средств, обеспечивающих учет и контроль за деятельностью персонала организации, за продвижением материального потока в организации и обеспечением безопасности. Данная система включает: автоматизированную систему учета материалов и товаров, систему контроля и управления доступом на предприятии, видеонаблюдение, пожарную и охранную сигнализацию.

Изучая систему управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени организованности систем. К таким требованиям относятся:

- детерминированность элементов системы;
- динамичность системы;
- наличие в системе управляющего параметра;
- наличие контролирующего параметра;
- наличие каналов (по крайней мере, одного) обратной связи.

Соблюдение этих требований должно обеспечивать условия эффективного уровня функционирования органов управления. Рассмотрим подробно эти требования.

В системах управления *детерминированность* – первое требование организованности системы, проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других элементах системы. Если в организационной структуре управления, например, есть отдел, действия которого не влияют на другие подразделения, то такой отдел не реализует ни одну из целей функционирования организации и является лишним в системе управления.

Вторым требованием системы управления является *динамичность*, т.е. способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизменном качественном состоянии.

Любые воздействия среды оказывают возмущающее действие на систему, стремясь нарушить ее. В самой системе также могут появиться возмущения, которые стремятся разрушить ее изнутри. Например, в организации нет достаточного количества квалифицированных кадров, отсутствует по разным причинам ряд ответственных работников, плохие условия работы и т.д. К внешним возмущениям следует отнести указы вышестоящих организаций, изменения ситуаций на рынке, экономические и политические факторы. Под воздействием таких внешних и внутренних возмущений орган управления любого уровня вынужден перестраиваться, приспособливаться к изменившимся условиям. Для обеспечения быстрой перестройки системы в условиях изменения среды в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт появления возмущения, а для минимально допустимой инерционности и своевременности принятия

управленческих решений – элемент, фиксирующий факт упорядочения состояния системы в соответствии с изменившимися условиями. В соответствии с этими требованиями в структуре управления предприятием должен быть отдел совершенствования структуры управления.

Под управляющим параметром (третье требование) в системе управления следует понимать такой ее параметр (элемент), посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами. Таким параметром (элементом) в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня. Он отвечает за деятельность подчиненного ему подразделения, воспринимает управляющие сигналы руководства организации, организует их выполнение, несет ответственность за выполнение всех управленческих решений. Такой руководитель должен обладать необходимой компетенцией, а условия его работы – обеспечить выполнение данного поручения. Следовательно, управляющий параметр можно считать действующим, если внешнюю информацию воспринимает руководитель организации, который организует работу по выполнению поручения, распределяет задания в соответствии с должностными инструкциями при наличии условий, необходимых для выполнения поручений. Несоблюдение данного требования (управляющего параметра) приводит к принятию субъективных управленческих решений и так называемому авторитарному стилю руководства. Управляющий параметр требует четкой организационной структуры и распределения обязанностей между руководителями подразделений, утвержденных должностных инструкций и прочих документов по регламентации управленческой деятельности.

Четвертым требованием, предъявленным к системам управления, следует назвать наличие в ней *контролирующего параметра*, т.е. такого элемента, который постоянно контролировал бы состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него (или на любой элемент системы) управляющего воздействия. Контроль субъекта управления предполагает курирование обработки любого управляющего сигнала, поданного на вход данной системы. Функцию контролирующего параметра в системе управления, как правило, реализует один из сотрудников аппарата управления. Например, подготовку плана важнейших работ курирует главный специалист по экономике. Любые решения в системе управления должны проходить только через элемент, выполняющий функции контролирующего параметра.

Наличие прямых и обратных связей (пятое требование) в системе обеспечивается четкой регламентацией деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при подготовке управленческих решений. В управлении и менеджменте используются одни и те же понятия: объект и субъект управления, прямые и обратные связи между ними, система управления, окружающая среда. При рассмотрении основных поня-

тий менеджмента и управления на уровне предприятий и организаций необходимо учитывать специфику их деятельности и общие задачи функционирования хозяйствующих субъектов.

Объект управления – это управляемая подсистема, т.е. то, чем управляют.

Субъект управления – это управляющая подсистема, т.е. то, что управляет.

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. Прямая связь – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. Обратная связь – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерной особенностью организации является то, что в качестве субъекта и объекта управления выступают люди.

В системе управления объект управления часто называют управляемой подсистемой, субъект – управляющей подсистемой. Социальную систему управления характеризует ряд общих условий. Прежде всего, управляемая подсистема обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей подсистемы. При этом для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления.

Субъект управления воздействует на объект в соответствии с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после соответствующего воздействия. Для ориентации на определенную цель субъекту управления должна поступать информация о состоянии объекта после воздействия, т.е. в системе управления должны быть четко организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая система управления должна располагать определенными материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами.

Специфика социальной системы управления обуславливает особенности управления процессом труда в каждой организации, что находит свое выражение в рационализации соединения живого труда с предметами и орудиями труда, в совершенствовании форм и приемов трудовой деятельности, в том числе и в управлении.

Вместе с тем для всех организаций все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдение этических норм и правил общения менеджера с персоналом.

Каждая социальная система управления связана со средой, в которой она существует.

Окружающая (внешняя) среда – это все то, что окружает данную организацию: поставщики и покупатели, конкурирующие организации, культура, политическая ситуация и др. Окружающая среда активно влияет на

любую организацию, поставляя ей кадры, орудия труда, сырье, материалы или товары, энергоносители и т.д. В свою очередь и организация влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги. Например, учреждения образования оказывают непосредственное влияние на формирование личности подрастающего поколения в соответствии и поступающим государственным заказом и требованиями времени.

В некоторых литературных источниках выделяют также и *внутреннюю среду организации*, которую составляют цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Поскольку каждый человек индивидуален, обладает особым характером, психологическими качествами, то его реакции на управляющее воздействие являются субъективными и трудно предсказуемыми. Это делает социальное управление сложным процессом с неопределенным результатом. В связи с этим необходимо обеспечивать непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть коллектив или отдельная личность. Управление есть процесс, а *система управления* – механизм, который обеспечивает этот процесс. Любой динамический процесс, в котором могут участвовать люди, состоит из отдельных процедур, операций и взаимосвязанных этапов. Их последовательность и взаимосвязь составляют технологию процесса (в нашем случае управленческого).

Часто технологический процесс управления осуществляется в условиях неопределенности при неполноте исходной информации. Однако дефицит информации не является непреодолимым препятствием для принятия управленческого решения. Например, при изменении условий внешней среды организация, стремящаяся к выживанию и достижению максимальной прибыли, будет адекватно реагировать на эти изменения и механизм адаптации предприятия, принимаемые управленческие решения могут быть многовариантными.

Базовые понятия педагогического менеджмента

Базовые понятия педагогического менеджмента определены в Кодексе Республики Беларусь об образовании, в других нормативно-правовых актах, учебно-методической документации, учебной и научной литературе, посвященной проблемным аспектам управления в сфере образования.

Управление учебно-воспитательным процессом – целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и обучающихся путем научно обоснованного планирования, организации контроля их деятельности.

Учреждение образования – юридическое лицо в организационно-правовой форме учреждения, основной функцией которого является осуществление образовательной деятельности. Учреждения образования могут быть государственными или частными.

Педагогические работники – лица, которые осуществляют педагогическую деятельность (реализуют содержание образовательных программ, программ воспитания, осуществляют научно-методическое обеспечение образования и (или) руководство образовательной деятельностью учреждения образования, его структурных подразделений).

Педагогические работники – лица, педагогическая деятельность которых направлена на реализацию содержания образовательных программ высшего образования, образовательных программ дополнительного образования взрослых, руководство образовательной деятельностью учреждения высшего образования, академии последипломного образования, института повышения квалификации и переподготовки, института развития образования, относятся к профессорско-преподавательскому составу.

Мониторинг образовательного процесса – непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного процесса с помощью компьютерной технологии и других методов сбора и обработки получаемой информации.

Субъекты образовательных отношений – обучающиеся, законные представители несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники, учреждения образования, организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования, а также иные организации, индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность.

Объекты образовательных отношений – знания, умения, навыки, свойства, качества личности обучающегося.

Цели образования – формирование знаний, умений и навыков и интеллектуальное, нравственное, творческое и физическое развитие личности обучающегося.

Система образования – совокупность взаимодействующих компонентов, направленных на достижение целей образования.

Компоненты системы образования:

- участники образовательного процесса при реализации образовательных программ;
- образовательные программы;
- учреждения образования;
- организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования;
- иные организации, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность;
- индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность;
- государственные организации образования, обеспечивающие функционирование системы образования;

- учебно-методические объединения в сфере образования;
- организации, обеспечивающие проведение практических занятий, прохождение практики или производственного обучения обучающихся;
- организации-заказчики кадров;
- организации, направляющие работников для освоения содержания образовательных программ дополнительного образования взрослых;
- государственные органы, подчиненные и (или) подотчетные Президенту Республики Беларусь, Национальная академия наук Республики Беларусь, республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные правительству Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы. Иные организации и физические лица в пределах их полномочий в сфере образования.

Система образования включает в себя: систему дошкольного образования. Систему общего среднего образования, систему профессионально-технического образования, систему среднего специального образования; систему высшего образования, систему послевузовского образования, систему дополнительного образования детей и молодежи, систему дополнительного образования взрослых, систему специального образования.

Воспитание – целенаправленный процесс формирования духовно-нравственной и эмоционально-ценностной сферы личности обучающихся.

Качество образования – соответствие образования требованиям образовательного стандарта, учебно-программной документации соответствующей образовательной программы.

Образование – обучение и воспитание в интересах личности, общества и государства, направленные на усвоение знаний, умений, навыков, формирование гармоничной, разносторонне развитой личности обучающегося. Образование подразделяется на основное, дополнительное и специальное.

Образовательная парадигма – совокупность документации, регламентирующей образовательный процесс, и условий, необходимых для получения в соответствии с ожидаемыми результатами определенного уровня основного образования или определенного вида дополнительного образования.

Образовательный процесс – целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений, навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

Образовательный процесс – это совокупность трех составляющих:

- учебно-воспитательного процесса;
- учебно-познавательного процесса;
- самообразовательного процесса.

Образовательный стандарт – технический нормативный правовой акт, определяющий содержание образовательной программы посредством

установления требований к образовательному процессу и результатам освоения ее содержания.

Обучающийся – лицо, принятое для освоения содержания образовательной программы.

Обучение – целенаправленный процесс организации и стимулирования учебной деятельности обучающихся по овладению ими знаниями, умениями и навыками, развитию их творческих способностей.

Участники образовательного процесса – обучающиеся, законные представители обучающихся, педагогические работники.

Информационное обеспечение в сфере образования – статистические данные (информация), данные ведомственной отчетности о результатах контроля за обеспечением качества образования, мониторингов, социологических опросов и иные формы получения информации.

Обмен информацией в сфере образования осуществляется на принципах открытости, объективности, комплексности. Ограничения по обмену информацией устанавливаются законодательными актами.

Сущность и основные компоненты педагогического менеджмента

В самом общем виде менеджмент можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации.

Педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленных на повышение его эффективности.

В то же время педагогический менеджмент определяется как управленческая деятельность педагогических работников, осуществляемая в аудитории (классе), направленная на достижение целей развития личности обучающихся, подготовленных к жизни в новых социально-экономических условиях.

Основными компонентами педагогического менеджмента являются:

- цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат);
- субъекты деятельности (обучающиеся, педагогические работники, учреждения образования и т.д.);
- объекты деятельности (знания, умения, навыки обучающихся);
- содержание деятельности (учебная, управленческая и иная документация и информация);
- способы деятельности (методы и стиль взаимодействия преподавателей с обучающимися, руководителей с преподавателями и обучающимися и т.д.);
- общая и профессиональная культура объектов деятельности;
- методы и формы педагогического процесса;
- материальная база (средства для достижения целей деятельности).

Практика труда менеджера образовательного процесса – деятельность управляющего субъекта.

Продукт труда – информация.

Орудия труда – слово, речь, язык, технические средства обучения.

Результат труда – степень обученности, профессиональной подготовленности, воспитанности, развития объекта менеджмента.

Результат труда включает в себя целый ряд актуальных понятий и определений. Среди них качество знаний учащихся и степень обученности учащегося.

Качество знаний учащихся – прочность, глубина, системность этих знаний и их осознанное применение на практике.

Степень обученности учащегося – уровень последовательных показателей усвоения материала учащимися в процессе обучения.

Существует пять последовательных показателей степени обученности учащихся:

1. Различение – обучаемый отличает данный объект, процесс или явление от их аналогов только тогда, когда ему предъявляют их в готовом виде.

2. Запоминание – усвоение обучаемым определенного количества информации даже без ее понимания, результатом чего может явиться неосознанное воспроизведение.

3. Понимание – наличие у обучаемого собственного мнения, суждения относительно какого-либо объекта, процесса или явления, осознанное воспроизведение усвоенной информации.

Суммарной характеристикой показателей «запоминание» и «понимание» является воспроизведение.

4. Элементарные умения и навыки – применение теории на практике в стандартных ситуациях. Выполнение практических заданий по трафарету, шаблону, образцу (уровень репродуктивных умений и навыков);

5. Перенос – способность применять полученные теоретические знания на практике творчески, в нестандартных ситуациях, вырабатывать новые умения и навыки на базе уже сформированных.

Деятельность педагогических работников должна быть направлена на преодоление возникающих противоречий между формализмом и творчеством в каждом управленческом и педагогическом акте.

Педагогический менеджмент необходимо всегда рассматривать как науку, практику и искусство управления.

Педагогический менеджмент как наука управления имеет свой предмет изучения, законы, принципы, функции, методы, специфические проблемы и подходы к их решению.

Педагогический менеджмент как практика управления – это использование накопившихся эмпирических навыков предыдущих поколений ме-

неджеров – педагогических работников и опыта, приобретенного в результате своей управленческой деятельности.

Педагогический менеджмент как искусство управления – это прежде всего инициативная и творческая сфера деятельности, требующая высокой степени умения и мастерства.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте условия успешного функционирования органов управления
2. Определите сущность педагогического менеджмента

Тема 2. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Исторические предпосылки развития менеджмента

Менеджмент уходит своими корнями в глубокую древность. Уже тогда коллективная целенаправленная деятельность людей требовала разумного управления: создания соответствующих организаций и руководства ими в процессе решения различных жизненных задач.

Еще в первобытном обществе предприимчивые члены общины получали в свое личное пользование всевозможные орудия труда и с их помощью добивались более высокой эффективности хозяйства, а значит, и более полного удовлетворения своих потребностей. Уже тогда ценились такие предпринимательские черты, как инициативность, ответственность, способность к риску.

Еще большее развитие подобная деятельность получила в рабовладельческую эпоху, когда произошло отделение ремесла от земледелия. Ремесленничество означало создание производства, основанного на обменно-товарных отношениях. Круг задач по удовлетворению потребностей населения всем необходимым существенно расширился: теперь достаток и благополучие людей стали зависеть не только от их умения производить необходимые для жизни предметы, но и от возможности получить эти предметы в обмен на товары и деньги.

Наряду с многочисленными профессиональными ремесленниками – каменщиками, плотниками, гончарами – появились купцы и торговцы. Эта эпоха оставила нам тысячи превосходных образцов человеческого труда, произведения искусства, науки, литературы. Будут жить в веках созданные в тот период грандиозные памятники хорошо организованного коллективного труда: пирамиды, храмы, каналы и многое другое. Так, в Ливане, недалеко от Бейрута, есть небольшой городок Баатьбек. Это место известно во всем мире благодаря развалинам древнего храма, построенного много тысяч лет тому назад. В основании храма находятся огромные плиты,

верхний ряд которых лежит на высоте 8 м (размер трехэтажного дома). Это монолиты весом до 750 т. Рядом возвышаются шесть самых больших на Земле полированных колонн весом 45 т и высотой более 20 м каждая. К храму ведет величественная лестница шириной около 40 м. Все это поражает воображение и сегодня. Но наибольшее удивление, пожалуй, вызывает вот что: части колонн и каменные блоки ничем не связаны между собой. Они так подогнаны друг к другу, что кромка безопасной бритвы (толщина ее 0,01 мм) не входит в зазор. Кто и как все это мог сделать? Появилось предположение, что баальбекский храм – дело рук инопланетян... Между тем сделано все это обыкновенными людьми. О том, как велись такие работы, рассказывают высеченные на камне рисунки, сохранившиеся на подобных сооружениях Древнего Египта. Высота самой большой египетской пирамиды составляет 146 м – в полтора раза выше Исаакиевского собора в Санкт-Петербурге (высота этой пирамиды соответствует дому в 48 этажей). Камни для строительства обычно добывали за многие сотни километров от строительной площадки, иногда за морем. Нужно было раздобыть необходимые средства, оборудование, согласовать работу сотен тысяч людей, в основном рабов, по заготовке камня, его обработке, доставке (чтобы сдвинуть с места обработанный тысячетонный блок в Баальбеке, требовались усилия сорока тысяч человек), оплатить труд надсмотрщиков.

Все это требовало четкой организации труда, учета природных условий (например, разливов рек), контроля за качеством работы, умения воздействовать на человека – всего того, что мы сегодня называем управлением. Не случайно древние египтяне оставили нам памятники письменности, в которых много места уделено управлению. В книге «Поучение Птаххотепа», написанной около 4 тыс. лет тому назад, содержатся мысли, не потерявшие значения и для нынешних управляющих: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не останавливай его прежде, чем он не облегчит свою душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

Проблемы организации и работ, управления трудом многих людей интересовали и древних греков. Платону принадлежит мысль о необходимости разделения труда, специализации по видам работ. Сократ рассматривал управление как особую область деятельности: управление государством, трудом, торговлей, войсками требует одного и того же – поставить необходимого человека на нужное место и добиться выполнения сделанных ему указаний.

Древним римлянам принадлежит идея строгой иерархии – служебной лестницы в системе управления. Катону Старшему приписывают мысль об объективном подходе к управленческим задачам. Владелец поместья должен дать своему управляющему письменный план работы на год (календарное планирование), четко поставить задачи, постоянно срав-

нивать намеченный план с результатами, анализировать и делать выводы. Особое внимание уделяется оперативному управлению. Получив доклад управляющего: «Часть рабочих больна, других забрали на работы в город, погодные условия подвели...», владелец изучает обстановку и при необходимости принимает решение: корректирует задание, перераспределяет работающих, переводит их в закрытые помещения и т. д.

Ученые Древней Индии в трактате «Артха-шаstra» (составленном примерно в IV веке до н. э. – III веке н. э. приводят ряд интересных соображений о хозяйстве и управлении. Применительно к управлению исследуются понятия верное и неверное, законное и незаконное, польза и вред. Ученые Востока связывают управление с насилием: на санскрите «искусство управления» называется «данданити», что в буквальном переводе означает «руководство по владению палкой (дандой)». Вместе с тем восточные мыслители уделяют большое внимание и поощрению подчиненных.

В книге о правлении визиря XI столетия Низмамал-Мулька «Сиасетнам» даются указания, как действовать правителю, как руководить помощниками, какие требования предъявлять к подчиненным, приводятся рекомендации управляющему домом государя для успешности его работы, улучшения имущественного состояния войска.

Приведенные примеры, многие другие факты показывают, что та сторона менеджмента, которая связана с удовлетворением потребностей людей, с инициативной деятельностью по обеспечению их пищей, одеждой, жильем и другими необходимыми предметами, сооружениями и услугами, существовала с незапамятных времен, задолго до появления капиталистического рынка и частной собственности.

Появление у производителей предметов на продажу способствовало становлению частной собственности, денежного обращения, ростовщического капитала. Предпринимательская деятельность постепенно начинает обретать современные черты. Наряду с требованием удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах появляется и требование получения от этой деятельности максимальной прибыли.

Наряду с именами великих правителей и полководцев, ученых и художников античная эпоха оставила нам память и о крупных предпринимателях, торговцах, владельцах огромных состояний.

Дальнейшее развитие менеджмента проходило в условиях феодализма, когда основным производителем товаров становится уже не бесправный раб, а полусвободный крестьянин и ремесленник, работающий на земле, принадлежащей феодалу. В этот период часть средств производства переходит к тем, кто занят трудом, большое развитие получает торговля, ремесленничество, ориентированное на рынок.

Ремесленники объединяются в цехи, создаются условия для повышения качества производимых товаров и услуг. Появляется так называемая мануфактура – предприятие, использующее рабочих на основе разделения

ручного труда. Однако и здесь сохраняется присущее рабовладельческому строю препятствие для развития товарного производства, частной собственности и связанного с ними предпринимательства – отсутствие экономической свободы, прав производителя товара на произведенную им продукцию. Крестьянин, работающий от зари до зари на земле феодала, рабочий, гнувший спину на мануфактуре, не заинтересованы в результатах своего труда: сколько бы они ни наработали, все приходится отдавать хозяину.

Возможность свободного, заинтересованного труда, свободного установления цены товара и заработной платы, свободной конкуренции становятся главными требованиями времени. В промышленности это означает необходимость появления капиталистических заводов и фабрик, в сельском хозяйстве – освобождение крестьян от феодальной зависимости, в экономике – переход от системы принудительного труда к свободному найму работников, от принудительной разверстки к налогу, от барщины к оброку.

Предпринимательство обретает капиталистический, рыночный характер.

Подлинная предпринимательская деятельность и менеджмент в полном объеме – то, что мы сегодня называем бизнесом, – связаны с капитализмом.

Капитализм отличается от предшествующих экономических формаций прежде всего тем, что производители основных материальных благ – рабочий, крестьянин – становятся юридически свободными и могут продавать свой труд по своему выбору, исключительно из собственных интересов, без принуждения. Собственником произведенных товаров и услуг при этом становится тот, кому принадлежат средства производства для их изготовления, составляющие капиталистическую частную собственность, – капитал. Под капиталом здесь понимаются материальные и духовные ценности – имущество и иная собственность (включая интеллектуальную), используемые для производства новых ценностей. Иными словами, капитал – это все то, что нужно иметь предпринимателю для удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и получения прибыли. Это деньги, здания и сооружения, оборудование и транспорт, сырье и источники энергии, изобретения и открытия, короче – материальные и духовные ресурсы, используемые в бизнесе.

Наряду с промышленным капиталом широкое развитие получают торговый и ссудный капитал. Товарно-денежные отношения резко поднимают роль и значение денег, которые в полной мере обретают свои функции меры стоимости, средства обращения, платежа и образования сокровищ. Они становятся воистину мировыми деньгами.

Именно наличие капитала дает право его собственнику-предпринимателю владеть, распоряжаться и пользоваться произведенным товаром или услугой и получать при этом прибыль.

Под прибылью здесь понимаются разность между средствами, вложенными в дело и извлеченными в результате предпринимательской деятельности (разность между выручкой и затратами). Прибыль – важнейший стимул предпринимателя. «История американского бизнеса, его основная предпосылка говорит о том, что главной заботой бизнесмена является получение прибыли. Все его другие побуждения представляются лишь второстепенными», – пишет известный американский ученый экономист Б. Селичмен в книге «Сильные мира сего».

Главной фигурой рыночной экономики становится предприниматель-бизнесмен, тот, кто на базе принадлежащей ему собственности создает новые товары и услуги и извлекает при этом прибыль.

Возникает капиталистический рынок – совокупность социально-экономических отношений в сфере производства, распределения, обмена и потребления. Основой рыночных отношений становится экономическая свобода, т. е. для предпринимателя – выбор: что, кому, где и по какой цене производить и продавать, а для потребителя – что, где, у кого и по какой цене покупать. Этому соответствуют равноправные отношения предпринимателя и потребителя товаров, конкуренция между предпринимателями в борьбе за кошелек потребителя, свобода выбора рабочим места работы и условий труда.

Таким образом, в центре рыночной экономики оказывается человек–производитель и потребитель товаров с его интересами, а главной ее задачей – наилучшее удовлетворение потребностей человека. Свидетельством успешности такого удовлетворения и является получение прибыли предпринимателем. Следовательно, прибыль – не только стимул для предпринимателя, но и важнейший показатель успешности его деятельности в интересах человека и общества.

Сферой рыночной деятельности предпринимателя становится как создание товаров и услуг, так и их реализация, прежде всего – торговля. Предпринимательство охватывает и такие области жизненного цикла товаров, как исследование и проектирование, необходимое для их создания, транспортировка, эксплуатация и потребление, восстановление и утилизация.

Понятие «предпринимательство» все более обретает современный смысл. Уже в толковом словаре В. Даля, созданном в 1863–1866 годах, написано: «Предпринимать – затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»; «предприимчивый» означает «склонный, способный к предприятиям, крупным оборотам; смелый, решительный, отважный на дело этого рода».

С этого периода предпринимательство неразрывно связывается с наличием и использованием капитала, а предприниматель отождествляется с капиталистом.

Мощный толчок развитию предпринимательства дала промышленная революция XVIII века, знаменовавшая переход к крупным предпри-

ятиям. Вместо ремесленника, мастера-виртуоза центральной фигурой стал наемный рабочий, часто не имеющий приличной квалификации. Английская политическая экономия в лице А. Смита и Д. Рикардо уделяла значительное внимание управлению в новых условиях – фабричному разделению труда, организации производственного контроля и т. д.

Большой интерес к управлению трудом людей на капиталистической фабрике проявляли социалисты-утописты, в частности Роберт Оуэн. Он обращал особое внимание на то, что мы сегодня называем «человеческим фактором». Р. Оуэн не ограничивался чистой теорией. В начале XIX века на своей текстильной фабрике он провел смелый эксперимент, в ходе которого на предприятии было организовано питание рабочих, а в заводском поселке построена новая школа и проведено благоустройство. Наши сегодняшние устремления к сильной социальной политике имеют, таким образом, глубокие исторические корни и достойных предшественников. Р. Оуэну принадлежит и попытка использовать для повышения производительности труда моральные стимулы: естественное желание человека быть не хуже остальных он реализовал в организации на производстве здорового соревнования: у лучших рабочих на станках появлялись красные ленты, у средних – зеленые, у плохих – желтые.

Предпринимательская деятельность побуждает бизнесменов к постоянному поиску форм и способов ведения дела. Наряду с индивидуальными и семейными капиталистическими предприятиями появляются объединения владельцев капитала – акционерные компании. Их предшественниками были торговые общества, которые начали формироваться в Европе в XVI веке. Одно из таких обществ – «Москови компани» – работало в России уже в 1555 году.

Объединение капиталов в акционерные общества давало возможность сложить усилия для решения крупных предпринимательских задач.

В начале XX века на крупнейших предприятиях таких обществ в США работало около четверти всех рабочих и служащих, которые производили до 40% промышленной продукции страны.

Вместе с тем продолжает развиваться и мелкий бизнес – предприятия с численностью работающих до нескольких сотен человек. Они пользовались государственной поддержкой и льготами в области налогообложения, кредитования и другими.

В связи с ростом предпринимательства, развитием торговли возникают колоссальные торговые предприятия, магазины-супермаркеты, способные одеть и накормить население целого небольшого города.

Организуется банковская система, основу которой составляют частные коммерческие банки. Они принимают деньги на хранение, выплачивая за это определенный процент, одновременно ссужают деньгами под более высокие проценты своих клиентов-предпринимателей. Возникают и так называемые банковские дома или «деловые банки», занимающиеся куп-

лей-продажей, а порой и выпуском ценных бумаг. Особые банки – их называют ипотечными – осуществляют операции с недвижимостью: строениями, жильем, землей, дорогами и т. п.

С развитием капитализма, совершенствованием технических средств, концентрацией производства значение управления и управляющих существенно увеличивается. Аппарат управления разделяется, специализируется. Наряду с линейными руководителями появляются органы функционального управления. Уже в конце прошлого века складывается отношение к руководству предприятием как к науке и искусству, которым надо учиться. К решению задач управления производством привлекаются экономика, психология, социология, математика. Появляются оригинальные труды по управлению производством. Закладываются основы современного менеджмента.

Следует отметить, что становление предпринимательства, особенно в эпоху первоначального накопления капитала, далеко не всегда отвечает требованиям высокой морали. Источником богатства часто являются всевозможные спекуляции, обман партнеров и клиентов, а то и просто вымогательство (рэкет), подкуп должностных лиц и другие незаконные действия. Так было во всех странах в период построения рыночного общества.

В книге известного ученого, русского эмигранта Г.К. Гипса «Предприниматель» дается следующая характеристика признанным первопроходцам американского бизнеса.

«Астор, эмигрант из Германии, занялся первоначально торговлей мехами и завязал торговые связи с Китаем. Огромное состояние он составил... земельными спекуляциями. Скупив земли в Нью-Йорке, в предвидении быстрого развития города, он продавал их потом по высоким ценам. После него осталось наследство в 20 миллионов...

Джей Кук был способнейшим финансистом. Он широко пользовался прессой для своих целей, чтобы поднять или понизить стоимость акций, и спекулировал на этом.

Все они комбинировали свои деловые планы со спекуляцией, трудолюбие и знание дела – с безжалостным захватом. Это завоеватели, которых нельзя осуждать за предосудительные приемы действий, так как на войне поступают так, как полагается воюющим... Морган, Карнеги, Рокфеллер вызвали, вероятно, немало проклятий при жизни... Но после их смерти остается большое достижение – доведенная почти до пределов концентрация и координация промышленных и финансовых предприятий, облегчающая организацию хозяйственной жизни, и огромный опыт технического прогресса и хозяйственных достижений».

Развитие предпринимательства сопровождалось появлением и быстрым совершенствованием науки о рыночном управлении предприятиями и производством – становлением научного менеджмента.

Теоретические направления развития менеджмента

Научными источниками и основными составными частями менеджмента в социальной сфере являются социология и теория менеджмента. Социология – наука об обществе. Социология изучает закономерности процессов, протекающих как в обществе в целом, так и в его структурах – слоях и группах людей, отдельных личностях.

Появление социологии как науки связано с именем французского философа Огюста Конта (1798–1857). По его мысли, новая наука должна была в противовес философской схоластике изучать реальные процессы общественной жизни. Конт представлял человеческое общество в виде большой системы, которая может пребывать в статическом либо динамическом состоянии. Социальная динамика общества прежде всего определяется духовным и умственным развитием людей, а следовательно, в большой степени зависит от их образования и культуры. При этом нельзя исключать и зависимость динамичности общества от расовой принадлежности населения, средней продолжительности его жизни, климатических условий.

Существенный вклад в развитие социологии внес творец эволюционного учения Чарльз Дарвин (1809–1881). Одна из главных идей дарвинизма заключалась в том, что социальное, общественное развитие человечества является естественным продолжением биологической эволюции. В борьбе за существование человек все больше опирается не на грубую физическую силу, а на социокультурные, духовные факторы: культура и образование помогают человечеству выжить в быстро меняющемся враждебном мире.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Фредериком Тейлором, который начал революцию в данной области и возглавил школу научного управления. В своих работах Ф. Тейлор изложил положения научной организации труда: создание научного фундамента с новыми методами работы, отбор и обучение рабочих на основе научных критериев, специализация рабочих, сотрудничество между управляющими и рабочими по внедрению научно обоснованной системы организации труда и равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими. Он разработал методологические основы нормирования труда, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Поскольку Ф.Тейлор был промышленным инженером, основное внимание он уделил исследованию технологии производства, оставив не исследованными социальные аспекты, отмечая, однако, что мотивация и стимулирование труда являются как факторами повышения производительности.

Становление науки об управлении связано также с именами Ф. и Л. Джилбертов, Л. Гилберт, Г. Ганта. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали организацию производства, разработали научные принципы организации рабочего места, предложили

систему стимулирования труда, обосновывали необходимость предоставления отдыха.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и производственных подразделений, началась разработка общих принципов организации труда и управления. Родоначальником этого направления, которое впоследствии получило название административной школы, считается французский инженер и управляющий Анри Файоль. Он разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформировал на этой основе некоторые обязательные принципы административной деятельности. Данные принципы объединяют в три группы:

1. Организация труда (разделение труда или специализация, дисциплина, порядок, стабильность состава персонала, поощрение инициативы).

2. Механизм власти (власть, единство руководства, централизация, иерархичность управления).

3. Психология управления (подчинение частного интереса общему, вознаграждение за труд, справедливость, корпоративный дух).

Анализируя процесс управления, который включает в себя производственный, коммерческий, финансовый и другие компоненты, в том числе и административный, А. Файоль выделил в последнем пять функций: предвидение, планирование, организация, координация (мотивация) и контроль.

Из других представителей «административной школы» можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию «менеджмент персонала»; немецкого профессора М. Вебера, предложившего концепцию «рациональной бюрократии»; немецкого экономиста Ф. Шумахера, изложившего теории «маломасштабных организаций» и «промежуточных технологий»; английских экономистов Л. Урвика и Д. Муни, рассмотревших деятельность организации с точки зрения перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом; Г. Эмерсона, предложившего принципы управления предприятиями с точки зрения комплексного подхода; Г. Форда, сделавшего шаг в использовании системы Ф. Тейлора и применившей ее в массовом производстве.

Ряд важных идей в социологии связан с именем английского философа Герберта Спенсера (1820–1903). Ему принадлежит мысль о том, что в обществе можно выделить три главные системы: регулятивную, производящую средства для жизни и распределительную. Весьма актуален сегодня тезис Г. Спенсера, согласно которому одной из главных форм политического управления является социальный контроль.

Близки современности и идеи французского социолога Гюстава Лебона (1841–1931). Их суть в том, что в связи с нарастающим ростом городов, развитием промышленности и средств коммуникации, жизнь общества все больше определяется поведением плохо управляемых человеческих масс, толпы. И это, как считает Г. Лебон, может привести к краху цивилизации.

Соотечественник Г. Лебона психолог Габриэль Тард (1843–1904) вошел в историю науки как основоположник социальной психологии. Он одним из первых усмотрел в социологических процессах действие психологических механизмов. Г. Тарду принадлежат исследования с использованием нового научного арсенала проблем психологии толпы, общественного мнения, воздействия на общество и личность с помощью внушения.

Одним из первых ученых, применивших социологические методы для изучения управления предприятиями, был Эндрю Юр, родом из Шотландии (род. в 1778). Ему принадлежит книга «Философия производства». Врач по образованию, Э.Юр приводит многочисленные данные о здравоохранении и демографии работающего населения. Он обобщил сведения о состоянии здоровья промышленных рабочих, рассказал об их образе жизни вне производства, систематизировал их претензии и жалобы. Э. Юр впервые определил средний возраст английского промышленного рабочего, получил данные, характеризующие пол работающих, их занятость, условия жизни. Он ратовал за замену ручного труда механическим.

Выдающимся основоположником социального менеджмента справедливо считают немецкого историка и философа Макса Вебера (1864–1920). М. Веберу принадлежат фундаментальные исследования экономического поведения людей. Он обратил пристальное внимание на взаимосвязь экономики с другими важнейшими сферами человеческой деятельности, прежде всего с правом и политикой. М. Вебер придавал особое значение экономической рациональности, строгому порядку и организации в управлении. Он был подлинным «певцом бюрократии». Бюрократия «по М. Веберу», т.е. в хорошем смысле, – это непрерывная управленческая деятельность, четко определенная сфера власти и ответственности на каждом уровне, жесткий контроль, отделение чиновника-менеджера от собственности на средства производства. М. Вебер одним из первых отметил, что менеджмент становится профессиональным занятием.

Изучая становление и развитие менеджмента в социальной сфере, нельзя обойти вниманием основателя психоанализа знаменитого австрийского психолога Зигмунда Фрейда (1866–1939). Его учение явилось основой психоаналитической школы в социологии, оказавшей значительное влияние на современные воззрения менеджеров, работающих в социальной области. Основой учения З. Фрейда является признание того, что наряду с рациональным, «сознательным» мышлением важную роль в жизни человека играет также бессознательное, иррациональное сознание, накладывающее отпечаток на всю его деятельность. Психоаналитики утверждают, что хотя сфера бессознательного и находится за пределами воли человека, но можно научиться ее контролировать и использовать в нужных для управления целях, прежде всего для создания благоприятного эмоционально-психологического климата в организации.

Дальнейшее проникновение идей социологии в менеджмент привело к возникновению так называемой «доктрины человеческих отношений», связанной с именем родившегося в Австралии американского социолога Джорджа Элтона Мэйо (1880–1949). Ему принадлежат книги «Проблемы человека в индустриальном обществе» и «Социальные проблемы индустриального общества». В этих книгах Д. Мэйо много места уделяет научному обоснованию мотивации труда. При этом он формулирует важнейший принцип теории человеческих отношений, известный как «принцип индивидуальных различий»: «Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого». Это признание уникальности каждого работника означает, что производительность труда во многом зависит от социальных и психологических факторов. Д. Мэйо утверждает также, что для повышения производительности труда наряду с обеспечением материального, экономического существования работающих важную роль играет их постоянное сотрудничество, обмен информацией на всех уровнях.

Значительный вклад в социальный менеджмент внес американский ученый Абрахам Маслоу (1908–1970) с его теорией человеческих потребностей. А. Маслоу рассматривает мотивацию как функцию предельных потребностей человека. Он выдвигает три основных принципа, характеризующих природу человека:

1. Люди есть нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены.

2. Состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию.

3. Существует иерархия потребностей, при которой потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях иерархической лестницы, а потребности более высокого уровня – на верхних.

А. Маслоу создал теорию потребностей личности и расположил в определенной иерархии: физиологические (основные потребности); в безопасности своего существования (потребности в защищенности); социальные потребности (стремление к коммуникации); престижные потребности (потребность признания); потребность в самореализации (потребность развития).

Не менее известна теория X и теория Y американского теоретика и практика Дугласа Макгрегора. В основе его теории лежат характеристики работников (Теория X – люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы и их надо к работе принуждать. Теория Y – внешний контроль и угроза наказания не являются средствами ориентации людей на достижение целей предприятия. Человек способен сам себя контролировать, если стремится к целям, в которых он заинтересован). Позже данная теория получила развитие в теории Z У.Дж. Оучи, которая предполагала соединение индивидуализма и предприимчивости с японским коллекти-

визмом (Теория Z – рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственные, их нужно лишь поддерживать и поощрять).

В теории потребностей Мак-Клелланда основной упор делается на потребности высших уровней, согласно с чем, выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность. Потребность власти – это потребность проявления своего влияния. Потребность успеха – это потребность или процесс доведения работы до успешного завершения. Потребность в причастности – это налаживание взаимоотношений в коллективе.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга акцентировала гигиенические факторы производства и охраны труда. Ф. Герцберг выдвинул положение о том, что существуют типы факторов, которые влияют на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями труда (оплата труда, социальный статус, льготы учреждения) и факторы, связанные с содержанием труда (личная ответственность, продвижение по службе, позитивная оценка достижений и др.).

Помимо теории мотивации были разработаны процессуальные теории, в которых анализируется, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение, вознаграждение – валентность. Практическое значение этой теории состоит в необходимости для руководителей создания системы компенсаций, которые учитывают реальные потребности сотрудников. В теории Портера-Лоулера устанавливается взаимоотношение между вознаграждением и результатами и делается вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работающего.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математически. Это управление на основании учета и анализа данных с помощью определенных приемов, использующих компьютерные технологии.

«Эмпирическая» школа управления занимается сбором и обобщением материалов практики и разработкой на этой основе рекомендаций для управляющих. Она развивается в двух направлениях: проводятся организационно-технические и экономические исследования проблем управления предприятием и осуществляется разработка новейших концепций современного менеджмента («участия в прибылях», «участия в управлении» и др.). Другое направление исследований проводит изучение и содержание труда и функций руководителя. Представители «эмпирической» школы указывают, что современному управляющему недостаточно быть узким специалистом, он должен владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Школа «социальных систем» использует выводы школы «человеческих отношений», рассматривая человека в организации как социально ориентированное существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В тоже время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Основную задачу школа «социальных систем» видит в снижении силы конфликтов. Данная школа управления акцентирует влияние на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействие, процессы, связывающие части системы с целями организаций.

В современный период управление рассматривается как динамичное явление, поэтому к нему применяют различные подходы: процессный, системный, ситуационный.

Процессный подход рассматривает последовательность действий руководства, но только в циклическом характере. Системный подход видит управление как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов с их внешними и внутренними связями. Открытая система, какой является социальная, активно взаимодействует с внешней средой. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключаются исторические предпосылки возникновения менеджмента?
2. Дайте характеристику основным теоретическим направлениям развития менеджмента

Тема 3. ПРОЦЕСС И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ

Специфика управления учреждением образования

Традиционное представление о внутришкольном управлении раскрылось в таких характеристиках, как целенаправленное воздействие субъекта на объект управления; влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое состояние; внедрение элементов научной организации педагогического труда; и др. Однако с нача-

лом активного обращения к личности педагога и учащегося, с внедрением гуманистических идей в педагогический процесс потребовались серьезная корректировка и переоценка теоретических основ современного внутришкольного управления. На смену философии воздействия в управлении школой приходит философия взаимодействия, сотрудничества, рефлексивного управления. Теория управления школой существенно дополняется теорией педагогического менеджмента (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др.). Теория менеджмента характеризуется прежде всего своей личностной направленностью. В процессе применения ее на практике деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Ведущее назначение управления, осуществляемого в учреждении образования, предполагает целенаправленное воздействие на коллективы людей, задействованных в учебно-воспитательном процессе, и организация их наиболее эффективного взаимодействия с целью регламентирования и регулирования их отношений и деятельности. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию педагогического управления.

Педагогическая система является самостоятельной развивающейся и управляемой целостностью, состоящей из ряда компонентов. Управление педагогической системой, с одной стороны, сохраняет ее целостность, с другой – позволяет изменять, влиять на действие отдельных ее компонентов. Функционирование педагогической системы, таким образом, направлено на достижение целей, обусловленных потребностями общества, которые должны быть достигнуты в строго отведенное время. Цели определяют содержание педагогической системы, которое в свою очередь предполагает многообразие форм и методов ее реализации. Функционирование педагогической системы возможно при соответствующих социально-педагогических условиях. Как и всякая система, педагогическая система характеризуется уровнем достигнутых результатов.

Системный подход открывает возможности для более полного учета информации, обобщения опыта, целенаправленного, планомерного управления с использованием всех звеньев педагогической системы.

Традиционно учреждение образования представляет собой открытую систему, которая, участвуя в информационном обмене с внешней средой, оказывает активное воздействие на окружающую действительность.

Для учреждения образования характерны динамизм и непрерывность протекающих в нем процессов (ежегодно изменяется состав обучающихся и педагогического коллектива, развивается материально-техническая база и др.). Учреждение образования как педагогическая система представлено совокупностью системообразующих факторов, условиями функционирования, структурными и функциональными компонентами. Факторы, обеспечивающие формирование, функционирование и развитие системы, представлены: целями и результатами; условиями функционирования – соци-

ально-педагогическими и временными; структурными компонентами: управляющей (педагогическим коллективом) и управляемой (ученическим коллективом) системами; содержанием; средствами; формами и методами педагогической деятельности; функциональными компонентами: целеполаганием и планированием, организацией, контролем, регулированием и корригированием.

Успех управления учреждением образования при системном подходе зависит от:

- планирования работы учреждения образования;
- правильной постановки целей, их ранжирования по степени важности;
- расстановки кадров и распределения обязанностей;
- установления связей между подсистемами и оптимального осуществления координации и регламентации этих связей;
- налаживания системы внутришкольной информации и эффективности обратной связи;
- глубины и всесторонности педагогического контроля, анализа реального состояния дел и своевременной помощи;
- создания материально-технической базы для успешной организации учебно-воспитательного процесса;
- наличия необходимого микроклимата в коллективе;
- квалификации и опыта руководителей учреждения образования и педагогических работников, а также от системы повышения их педагогического мастерства.

В учреждении образования, как педагогической системе и объекте управления, управленческая деятельность организаторов образования, должностных лиц, педагогов, обучающихся должна быть в равной мере направлена на выработку целей и достижение результата, создание условий формирования педагогического и ученического коллективов, отбор содержания и использование разнообразных средств, форм и методов учебно-учебно-воспитательной работы. В таком случае управление позволяет сохранять целесообразность педагогической системы и продуктивно влиять на обновление составляющих ее компонентов.

Системообразующие факторы педагогической системы

Важнейшим системообразующим фактором, исходным началом функционирования педагогической системы является цель совместной деятельности педагогов и обучающихся, направленной на гармоничное развитие сущностных сил личности ребенка, на его самоопределение и создание условий для саморазвития. Цель учреждения образования – сформировать основы базовой культуры обучаемого, включающей интеллектуальную, нравственную, эстетическую, трудовую, экологическую, правовую и другие направления культуры личности. Общая цель детали-

зируется в разных целях, сформулированных по отдельным направлениям учебно-воспитательной работы. Одним из признаков эффективного управления является умение руководителей учреждения образования, педагогов, органов самоуправления обучающихся намечать частные цели и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью, регулируя и корректируя оптимальное достижение намеченных результатов.

Результаты как фактор образования системы определяются совокупностью наиболее устойчивых и реальных критериев, обеспечивающих определение уровня воспитанности как отдельных обучающихся, так и учебных коллективов в целом. Наличие обоснованной системы критериев позволяет соотнести принятую цель деятельности с ее фактическим содержанием, определить пути конкретной коррекции деятельности учителей, отдельных звеньев учреждения образования, участвующих в педагогическом процессе на разных временных этапах.

Социально-педагогические и временные условия функционирования педагогической системы

Под социально-педагогическими условиями функционирования педагогической системы понимаются устойчивые обстоятельства, определяющие ее состояние и развитие. В управлении учреждением образования принято выделять как минимум две группы условий – общие и специфические. К общим относятся социальные, экономические, культурные, национальные, географические условия. К специфическим – особенности социально-демографического состава обучающихся; местонахождение учреждения образования; оборудование учебно-воспитательного процесса; воспитательные возможности окружающей среды. Существенным показателем эффективности педагогического процесса является характер морально-психологической атмосферы в педагогическом и ученическом коллективах, уровень педагогической культуры родителей обучающихся.

Основные цели деятельности субъектов педагогического менеджмента

Определяющие цели педагогического менеджмента вытекают прежде всего из конституционного права граждан Республики Беларусь на образование и регулирование общественных отношений в сфере образования.

Управление знаниями – это направление деятельности, которое обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, доступу и использованию информационных ресурсов любой организации.

Глобальная цель управления знаниями – повышение конкурентоспособности образовательных услуг учреждений образования.

Глобальная цель предполагает четыре основные стратегические цели управления знаниями:

1. Создание и внедрение научно-технических инноваций и инновационных форм обучения.

2. Постоянный мониторинг рынка образовательных услуг и быстрота реагирования на изменение тенденций рынка образовательных услуг.

3. Эффективность использования знаний.

4. Постоянное повышение квалификации педагогических работников.

Исходя из стратегических целей управления знаниями основными приоритетами национальной системы образования в Республике Беларусь являются:

- возрождение национально-культурной основы образования;
- воспитание свободной, творческой и нравственной личности;
- укрепление физического и психического здоровья нации и человека;

- демократизация и гуманизация образования;

- взаимодействие образования с наукой, производством, социально-духовной сферой.

Цели деятельности субъектов педагогического менеджмента являются важнейшими составляющими процесса развития белорусской системы образования. Цель деятельности субъектов педагогического менеджмента – планируемый, прогнозируемый и ожидаемый результат. Его можно определить следующей формулой: цель – модель результата.

Цель учебного занятия – реально достижимый итог совместной деятельности педагогических работников и обучающихся; степень обученности, на которую педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебных занятий.

Цель посещения учебных занятий – вид и результат деятельности педагогических работников и обучающихся, который обязательно отслеживается на каждом учебном занятии и поддается вербальной и количественной оценке.

Выбор цели является исходным моментом в деятельности руководителей учреждений образования, означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

Достижение цели начинается с установления стратегической миссии и философии учреждения образования.

Стратегическая миссия – основная общая цель учреждения образования, четко выраженная причина ее существования.

Миссия – документально оформленное заявление учебного заведения (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование и предназначение учебного заведения в окружающем мире (кто мы?);

- стержневые цели существования учебного заведения (для чего мы существуем?);

– основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?);

– ключевые обязательства и пути обеспечения качества образования.

Миссия подчеркивает специфику. Уникальность учреждения образования по сравнению с другими. Она детализирует статус учреждения образования, декларирует принципы ее работы, намерения руководителей, определяет самые важные направления деятельности.

Философия учреждения образования – общие формулировки, кратко раскрывающие сущность концепции учреждения образования. Она рассматривает:

– учреждение образования как организационно-правовую единицу (кто мы?);

– цель учреждения образования (чего мы хотим?);

– сферу деятельности учреждения образования (что мы делаем?).

Философия учреждения образования прослеживается в бизнес-плане.

Миссия и философия определяются высшим руководством, которое несет ответственность за достижение намеченных результатов.

Таким образом, миссия и философия образуют основу для постановки целей учреждения образования и его структурных подразделений.

Этапы выбора целеполагания:

– определение перечня принципиально возможных целей;

– сужение перечня до более конкретного списка реальных целей;

– выбор одной цели и ее формирование;

– выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

Классификация целей по критериям:

1. По источникам:

– внешние – ставятся официальным руководством, формируются ожиданиями потенциальных партнеров и клиентов, потребителями образовательных услуг, учитывают потребности социальной общности;

– внутренние – цели коллектива, определяют удовлетворение потребностей его членов.

2. По комплексности:

– простые;

– сложные, подразделяющиеся на подцели.

3. По степени важности:

– стратегические – решают перспективные задачи, качественно меняющие ценности учреждения образования;

– тактические – направлены на решение отдельных этапов стратегических целей.

4. По сроку действия:

– долгосрочные (свыше 5 лет);

– среднесрочные (от года до пяти лет);

- краткосрочные (до одного года).
- 5. По содержанию:
 - учебно-методические;
 - учебно-научные;
 - учебно-воспитательные;
 - финансово-экономические;
 - административные;
 - маркетинговые;
 - социальные и др.
- 6. С точки зрения приоритетности:
 - необходимые цели, реализация которых пропорционально сказывается на результатах деятельности;
 - желательные цели, осуществление которых должно быть гарантировано;
 - возможные цели, которые в данный период по существу ничего не меняют.
- 7. По форме выражения:
 - характеризующие количественными показателями;
 - характеризующие качественными показателями – улучшение морально-психологического климата в коллективе.
- 8. С точки зрения уровней:
 - общие – формируются на основе философии и миссии учреждения образования, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть нейтральными и функциональными;
 - специфические – разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей.

На современном этапе развития образования основными целями воспитания являются следующие:

1. *Всестороннее развитие личности.*
2. *Воспитание гражданина-патриота.* Воспитание человека вне условий конкретной страны, а точнее, его Родины и как ее жителя, и как субъекта воспитания определенной педагогической системы в ней невозможно.
3. *Недопущение крайних проявлений индивидуализма при формировании личности.* В нашей стране главной всегда ставилась идея соборности и помощи человека человеку, никогда не преследовалась идея приоритета индивидуального богатства, всегда ценилась идея, заключающаяся в очень простой формуле: что после тебя останется людям.
4. *Устойчивое развитие общества как саморазвивающейся и целенаправленной системы.* Идея развития, совершенствования и саморазвития общества на основе непрерывного поступательного движения всех его ин-

дивидов находит подтверждение при всех идеологических и социальных системах.

5. *Быстрая адаптация личности к реальным условиям конкретного социума.*

Учреждения образования придерживаются концепции целевого управления. **Управление по целям** – управляющее воздействие на управляемый объект в интересах достижения определенных, ранее поставленных целей.

По своему содержанию целевое управление всегда включает четыре составляющие:

1. *Желаемое* – учитывает интересы и потребности человека.
2. *Возможное* – учитывает наличие ресурсов и возможный результат.
3. *Необходимое* – учитывает корпоративные потребности, интересы коллектива и общества.
4. *Исторически приемлемое* – дань традициям, укладам, менталитету людей.

Этапы управления по целям:

1. Анализ сложившегося положения дел на данный момент, определение желательных характеристик будущего результата.
2. Оценка действующей организационной структуры.
3. Разработка целей структурных подразделений.
4. Доведение избранных целей до каждого подразделения – построение дерева целей.
5. Реализация целей.
6. Оценка достигнутых результатов.

Основные требования, предъявляемые к целям:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми, чтобы выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях.
2. Цели должны быть реальными. Соответствовать всем видам ресурсов.
3. Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке.
4. Цели должны быть признаны персоналом в качестве личных целей.
5. Цели должны быть проверяемыми.
6. Цели должны быть совместимыми во времени и пространстве.

Учреждение образования всегда ставит и реализует не одну, а несколько целей, в результате формируется упорядоченная сбалансированная система целей и механизм ее постоянного обновления.

Альтернативы целевого управления:

1. Менеджмент посредством экстраполяции. Девиз – «Делай так, как делал всегда».
2. Менеджмент кризиса. Девиз – «Реагируй на события вместо того, чтобы влиять на них».

3. Субъективный менеджмент. Девиз – «Пока нет четкого направления, делай то, что считаешь лучшим в данный момент».

4. Менеджмент надежды. Девиз – «Надейся и молись, чтобы все было хорошо, чтобы катастрофы не произошло».

5. Грибной менеджмент. Девиз – «Для получения наилучшего результата, держи всех в неведении».

Таким образом, прогрессивные изменения в сфере образования непрерывно связаны с процессами, происходящими в социально-политической и экономической жизни страны и мирового сообщества.

Устав школы

Основным законом жизни школы является устав, который общеобразовательная школа разрабатывает и принимает в соответствии с Примерным положением об уставе образовательного и учебно-воспитательного учреждения системы образования Республики Беларусь. Устав является сводом правил и положений, которые определяют цели, задачи, права, организацию, структуру его деятельности в системе образования.

Устав выполняет регулятивную и представительскую функцию (это документ, ознакомление с которым позволяет определить, что представляет собой данная школа).

Устав школы принимается конференцией школьного коллектива. Он является правовым документом. Поэтому положения устава не должны противоречить действующему законодательству. Устав школы регистрируется в районном отделе образования.

В уставе учреждения образования в обязательном порядке указываются:

- наименование (с указанием формы собственности);
- правовой статус;
- место нахождения;
- предмет, цели и задачи деятельности;
- когда, кем создано, подчиненность;
- основные характеристики организации образовательного процесса;
- режим занятий обучающихся;
- порядок осуществления финансовой и хозяйственной деятельности;
- порядок взимания платы за обучение;
- порядок управления деятельностью учреждения образования;
- порядок представления учредителю отчетов о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств;
- порядок формирования штатов и оплаты труда работников;
- права и обязанности участников образовательного процесса;
- порядок реорганизации и ликвидации учреждения образования;
- порядок внесения изменений и дополнений в устав.

Устав учреждения образования утверждается учредителем.

Устав состоит из разделов (или содержание устава):

1. Общие положения. В нем указываются: организационно-правовая форма образовательного и воспитательного учреждения, указание на то, является ли оно юридическим лицом; цель и задачи деятельности; типы и виды реализуемых образовательных программ.

2. Участники образовательно-воспитательного процесса и отношения между ними. Здесь прописываются порядок приема учащихся и педагогов; права и обязанности учащихся и персонала школы; порядок и основания отчисления; порядок комплектования работниками.

3. Организация образовательно-воспитательного процесса: язык, на котором ведется учеба и воспитание; продолжительность обучения; система оценок при аттестациях, их формы и порядок; режим занятий.

4. Организация методической и научной работы. Прописывается, из каких направлений складывается данный вид деятельности.

5. Права и ответственность образовательного и воспитательного учреждения. Указываются права школы и гарантии для работающих сотрудников.

6. Структурные подразделения образовательного и воспитательного учреждения: указываются кабинеты, библиотека, органы управления, и другие объекты, обеспечивающие жизнедеятельность и функционирование школы.

7. Система руководства (управление школой). Указывается, на основе каких принципов строится управление в школе, перечисляются органы самоуправления и их полномочия, прописывается создание советов и объединений и их направления работы.

8. Финансовая и хозяйственная деятельности.

9. Реквизиты счетов в банке.

10. Документ, которым регулируются нормы и правила внутреннего трудового распорядка учащихся и работников учреждения.

11. Международные связи.

12. Формы государственной статистической отчетности.

13. Порядок реорганизации и ликвидации.

14. Другие положения.

Задачи педагогического менеджмента

Успешное достижение целей и задач руководителями учреждений образования предопределяется рядом важных факторов, которые можно разделить на группы:

1. *Личностный фактор руководителя* – степень его подготовленности и профессионализма, его целевые установки, ценностные ориентации и потребности.

2. *Морально-психологический климат в педагогической системе*, степень взаимодействия и степень заинтересованности в обучении.

3. *Временные характеристики* – фактор рационализации и научной организации образовательного процесса.

4. *Пространственные характеристики* – фактор эффективной деятельности взаимодействующих субъектов, в которых протекает образовательная деятельность.

Исходя из перечисленных факторов и задач, стоящих перед системой образования Республики Беларусь, можно определить комплекс задач педагогического менеджмента:

- организация и обеспечение эффективного функционирования педагогических систем профессионального воспитания, обучения и развития всех сотрудников в процессе повседневного функционирования учреждений образования и практического решения стоящих перед ними задач;

- достижение эффективности обучения, патриотического воспитания, морально-психологической подготовки обучающихся;

- повышение уровня педагогической компетентности, мастерства, подготовленности всех категорий педагогических работников на основе организации дифференцированной профессионально-педагогической подготовки;

- превращение педагогических коллективов в воспитывающие, обучающие и развивающие коллективы;

- оптимизация повседневной текущей управленческой деятельности всех категорий руководителей путем включения в нее методов, приемов и действий, наиболее полно реализующих педагогические функции;

- организация профессиональной деятельности педагогических работников, обеспечивающая создание в ней условий, оказывающих оптимальное социально-педагогическое воздействие на сотрудников, способствующих удовлетворению нормальных личных интересов и потребностей:

- учет индивидуальных, групповых и коллективных качеств педагогических работников в процессе комплектования, расстановки кадров, их оценки во время принятия решений и т.д.;

- оказание помощи в самосовершенствовании педагогических работников (самовоспитание, самообучение, саморазвитие, самообразование и др.);

- мотивация и стимулирование педагогических работников, создание благоприятных условий для их совершенствования и развития;

- организация активного участия педагогических работников в общественной, культурно-массовой и спортивной жизни учреждений образования;

- оказание помощи педагогическим работникам в повседневном решении управленческо-педагогических и личных жизненных задач и др.

Основные задачи педагогического менеджмента в реальной практической деятельности учреждений образования обязаны:

- отражать периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителей, так и всей деятельности учреждений образования в целом;

- предусматривать методику и правила выполнения отдельных видов учебной работы за конкретный отрезок времени;
- определять требования к качеству результатов деятельности, эффективным способам достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- устанавливать требования к составу и квалификации исполнителей, определенных для конкретной деятельности (в соответствии с их функциональными обязанностями);
- определять количество необходимой информации и ее основные источники с учетом оптимальности (необходимости и недостаточности);
- определять и предусматривать основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

Таким образом, цели и комплексные задачи педагогического менеджмента вытекают из общих первоочередных задач повышения качества образования, создания гибкой системы подготовки и переподготовки национальных кадров в соответствии с потребностями инновационного развития Республики Беларусь.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается специфика управления учреждением образования?
2. Охарактеризуйте основные факторы и условия эффективного функционирования педагогической системы.

Тема 4. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Человек как субъект управления

Выделим и систематизируем основные виды участия человека в управлении в качестве активного звена системы управления: управленцев, лиц, вырабатывающих и принимающих управленческие решения, руководителей, работников аппарата управления.

Человек – субъект самоуправления. Каждый человек в той или иной степени управляет сам собой, своими действиями, своим поведением. Здесь имеется в виду осознанное управляющее действие, в процессе которого мозг, душа, разум, сознание человека вырабатывают образ собственных действий исходя из желаний, устремлений, интересов и отдают исполнительные команды органам, частям своего организма на выполнение соответствующих действий. При этом мы оставляем в стороне как объект самостоятельного рассмотрения чисто биологическое и подсознательное самоуправление в виде саморегуляции физиологических функций, поддержания гомеостаза организма человека. Такой подход не исключает связи подсознательного и сознательного в самоуправлении, влияния под-

сознания на сознательное управление собственными действиями, что установлено З.Фрейдом в его работах по психоанализу.

Самоуправление реализуется в рамках предоставленной человеку свободы действий, наличия у него способностей формировать управляющие самовоздействия и силы воли действовать в соответствии с выработанными самоустановками.

Управленческая деятельность человека как субъекта самоуправления в наибольшей степени зависит от состояния его психики, психологических установок и тем самым отражает внутренний, духовный мир субъекта.

Управление собой, своими действиями, поступками, даже не навязанными извне, оказывается чрезвычайно трудным делом. Сказываются многозначность альтернатив поведения, возможных вариантов действий, практическое отсутствие очевидных критериев предназначения, отбора лучших вариантов, неопределенность последствий избираемых решений.

Кроме этих, достаточно типичных трудностей управления проявляется характерная для человека психологическая ситуация раздвоения души, наличие в одной личности нескольких «Я», противоборствующих, соперничающих, осуждающих друг друга в процессе формирования и выбора решений. Такая психологическая борьба человека с самим собой, осложняющая самоуправление на уровне личности, в то же время способна повышать качество управления благодаря наличию конкурента, контролера в лице второго «Я», оппонирующего первому в процессе формирования, анализа, отбора вариантов, рационализации избираемых решений.

К числу наиболее характерных объектов и действий, на которые обычно распространяется самоуправление, следует отнести:

- собственные, принадлежащие субъекту, не связанные обязательствами ресурсы, включая свободное время;
- любые процессы, виды деятельности, не обусловленной внешними ограничениями, требованиями законов, служебными обязанностями, морально-этическими запретами;
- ненормированные, ненормативные процедуры обусловленной (обязательной) деятельности, вносящие в нее творческое личное начало, способствующие улучшению результата деятельности;
- формирование отношения к другим людям, организациям, событиям, явлениям;
- совершенствование собственной личности, ее развитие, создание желательного для себя и других облика;
- удовлетворение личных потребностей, желаний по собственному вкусу и не в ущерб другим людям или при наличии их согласия, непротивления.

Самоуправление по своей сути относится к внутреннему управлению и характеризует внутренний, психологический мир личности. Будучи максимально свободным от воздействия извне, оно предопределяется морально-

психологическими установками, заложенными в человеке, трансформирующимися под влиянием возраста, окружающей среды, условий жизни.

Принципиально важно понимать, что любое управление людьми содержит элемент самоуправления, который естественно назвать *инициируемым самоуправлением*. Каково бы ни было внешнее управляющее воздействие, каким бы ни был его источник, прежде чем воплотиться в реакцию управляемой личности, воздействие должно пройти через сознание этой личности, быть ею воспринято. Восприятие управляющего сигнала и обусловленное им реагирование, действие управляемого человека в соответствии с поданным управляющим импульсом правомерно отнести к инициированному, возбужденному извне самоуправлению. Человек, в отличие от автомата, будучи объектом управления, исполняет управляющее воздействие не слепо, а сознательно, пропуская его через собственный мозг. Таким образом, исполняя доведенное до него управляющее воздействие, управляемый человек становится субъектом управления (самоуправления).

Так как управляющее воздействие, проходя через мозг управляемого человека, подвергается психологической фильтрации и когнитивной обработке, продукт такого воздействия в виде собственной исполнительной команды в редких случаях слепо копирует установку субъекта управления, а гораздо чаще накладывает на него установку самоуправления, в которой находят отражение элементы личного интереса.

Поэтому приходится иметь в виду, что неизбежное в процессах управления инициированное самоуправление способно трансформировать исходное управляющее воздействие. Впрочем, подобная трансформация способна не только снижать качество и эффективность Управления, но и повышать его. Выполнение исполнителем заданной ему программы действий при экономии предусмотренных расходов — тому пример.

Субъект управления — член или участник социальной группы. Человек способен играть роль и выполнять функции субъекта управления, будучи членом социальной группы и принимая участие в управлении этой группой. Под *социальной группой* здесь понимается общность людей, объединенных связями и интересами. К числу таких типичных групп относятся: семья или круг родственников, работники одной организации или участники общего дела, общества, клубы, фонды, партнерства, политические партии, единоверцы, принадлежащие к религиозной конфессии, население поселка, города, региона, выходцы из одной среды (например, выпускники одной школы, вуза), лица одной национальности, общей профессии, народ страны. К социальным группам часто относятся также классы и сословия, выделяемые по имущественному признаку и отношению к средствам производства.

Активный член (участник) социальной группы может быть причислен к числу субъектов управления группой в той мере, в которой он влияет на ее функционирование, развитие, деятельность. Чем меньше и плотнее группа, тем в большей степени член группы обладает полномочиями, спо-

способен реализовать функции управления либо отстаивать свои права как члена группы.

Так, в семье родители наделены обширными полномочиями управления ее членами, домашним хозяйством, постепенно переходящими к детям, наследникам. В значительных по масштабу социальных группах подлинными субъектами управления являются в основном лидеры группы в лице старейшин родственного клана или общины, старост, руководителей организаций, президентов обществ, председателей и секретарей партий, церковных архипастырей и других подобных харизматических лидеров, наделенных формальными и реальными властными полномочиями.

В меньшей степени к числу субъектов управления социальными группами относятся члены коллегиальных органов управления такими группами — советов, президиумов, комитетов, правлений.

В широком смысле рядовой член (участник) обширной социальной группы в гораздо большей мере является объектом управления со стороны группы, чем субъектом управления группой.

Специфическими возможностями воздействия на людей обладают выдающиеся актеры, певцы, спортсмены, политики, пользующиеся известностью и популярностью.

Гражданин страны и член (участник) гражданского общества как субъект управления государством. Любой гражданин страны как представитель ее народа, налогоплательщик, избиратель вправе считать себя субъектом управления государством, что формально следует из конституции практически всех демократических государств.

Выше рассмотрены возможности человека, личности быть субъектом самоуправления и управления в силу его наделенности свободой либо принадлежности к социальным группам, народу, гражданскому обществу. Более естественны и привычны ситуации, в которых человек становится субъектом управления согласно приобретенному им статусу хозяина, руководителя, начальника, менеджера, т.е. управленца в узком смысле этого слова, участника аппарата управления фирмой, организацией, корпорацией, регионом, отраслью, государством.

Субъект управления – собственник. В рыночной экономике, в условиях частной собственности на средства производства человек способен стать субъектом управления другими людьми, будучи собственником, хозяином имущественных комплексов, организаций, в которых заняты эти люди, а также посредством воздействия на людей, пользующихся услугами данных организаций. В связи с ликвидацией в мире рабства человек не может или, по крайней мере, не должен быть собственником других людей и управлять ими на правах собственности. Но он вправе управлять производственной деятельностью людей, использующих принадлежащие собственнику средства производства, работающих на принадлежащих хозяину предприятиях. Это ти-

пичная ситуация в предпринимательской деятельности, осуществляемой частными предпринимателями с использованием рабочей силы.

Отметим, что хозяин, наделенный как собственник полномочиями субъекта управления, не всегда склонен принимать на себя функции руководителя – управляющего. Довольно часто, оставаясь собственником и тем самым номинальным руководителем своего дела, он передает полномочия текущего управления специально нанимаемым управляющим, именуемым директорами, топ-менеджерами, менеджерами, администраторами. При этом хозяин-собственник часто занимает должность президента или председателя совета директоров компании.

Субъекты управления — менеджеры частных компаний, предприниматели, миноритарные акционеры, работники аппарата управления негосударственных организаций, учреждений. Это достаточно многочисленная группа лиц, выполняющих определенные, часто весьма ограниченные функции управления в рамках круга полномочий, установленных учредительными документами, собственниками и учредителями компании, организации применительно к занимаемой данными лицами должности, служебному положению. Представительные полномочия управления имеют только руководители и их заместители, члены совета директоров, топ-менеджеры компании, организации. Что же касается, например, миноритарных (мелких, владеющих небольшим количеством голосующих акций компании) акционеров, то их право управления сводится к участию в собраниях акционеров, в обсуждении и голосовании, выборах администрации.

Субъекты управления – работники государственного и муниципального аппарата, законодательных, исполнительных, судебных органов власти. Это очень значительная группа людей, именуемых государственными служащими или чиновниками, наделенных самыми разными полномочиями управления в зависимости от занимаемой должности и функций государственного (муниципального) органа власти, установленных законами, положениями, уставами, другими нормативными актами.

Фактически каждый государственный служащий аппарата центральной власти, министерств, ведомств, региональных администраций, муниципальных органов определенным образом участвует в выработке управляющих воздействий, подготовке и принятии управленческих решений, что и позволяет считать его субъектом управления.

Особую группу субъектов управления представляют *работники сферы услуг*, в первую очередь – воспитатели, педагоги, врачи, деятели культуры и искусства, частично – работники торговли, пассажирского транспорта, сферы коммунального обслуживания. Все эти категории людей способны оказывать и реально оказывают управляющие воздействия на свою клиентуру, иногда даже не задумываясь об этом. Данная область управления остается вне активного внимания с точки зрения формирования и реализации ее управляющего влияния на множество людей. Обычно к управ-

лению принято относить только собственно управленческие услуги, такие, например, как управленческое консультирование.

Наконец, все люди в небольшой, а то и в существенной степени являются субъектами управления, поскольку они оказывают влияние, управляют действиями других людей в форме советов, рекомендаций, указаний своим знакомым или случайным собеседникам на улице, в транспорте, в кафе, в других общественных местах.

Существует иерархия управленческих полномочий, сила, значение и масштабы которых значительно разнятся на разных уровнях вертикали государственной власти. Поэтому правомерно выделить в указанной группе лиц, составляющих *высший эшелон государственного управления*. Даже в странах с демократической системой управления и традициями коллегиального принятия государственных решений именно этим лицам принадлежит реальное право осуществления судьбоносных для страны и народа управляющих воздействий.

Но власть даже самого высокого субъекта управления не всемогуща и не безгранична. Каков результат его управляющих воздействий зависит не только от принимаемых сверху управленческих решений, но и от восприятия и исполнения их многочисленными людьми, выступающими в роли объектов управления.

Человек как объект управления

Человек управляемый встречается в жизни чаще, чем человек управляющий, что обусловлено природой управления как воздействия одного лица на нескольких или многих лиц. Подчиненных все же больше, чем руководителей. В то же время, если исходить из предпосылки, что любой человек в какой-то мере управляет сам собой, то количество управляющих и управляемых формально выравнивается. Рассмотрим основные ситуации и роли, в которых человек выступает в качестве объекта управления, руководимого и направляемого определенным субъектом.

Человек – объект собственного управления. Эта ситуация рассмотрена выше применительно к случаю, когда человек представлен в виде субъекта управления своими действиями, а в широком смысле – собственной личностью. Отсюда личность и ее действия под влиянием самоуказаний, самовнушения, воспроизведения стереотипов поведения других людей становится объектом самоуправления. В процессе самоуправления субъект и объект настолько тесным образом сплочены между собой, что их трудно разделить.

Человек – объект управления как работник, производитель, исполнитель. К типичным условиям, когда человеку приходится становиться объектом внешнего управления (а тем самым и самоуправления), относится его работа, производственная деятельность, исполнение служебных обязанностей.

Человек-работник является объектом управления со стороны:

- собственников средств производства;
- менеджеров, наставников, инструкторов;
- вышестоящих руководителей;
- контролеров, инспекторов;
- потребителей предоставляемых им благ и услуг (в ограниченной степени).

Указанные субъекты оказывают воздействие на управляемого работника посредством приказов, распоряжений, указаний, установленных правил поведения, инструкций, материальных и моральных стимулов, наказаний, продвижения в должности и увольнения с работы, поощрений и порицаний.

Человек – объект управления как гражданин государства, в соответствии с требованиями, нормами законов, действующих в стране и в мире. Любой человек не свободен в своем поведении по той простой причине, что он обязан соблюдать законы, установленные государством от лица общества, народа. Кроме того, на людей распространяют свое действие общепринятые нормы этики, поведения, отношений, неписаные и фиксированные в заповедях нормы общественной и религиозной морали. Все эти установления, с одной стороны, направляют, а с другой – ограничивают действия человека. Установлен порядок, согласно которому незнание законов не освобождает от ответственности за их нарушение, хотя это обстоятельство не останавливает правонарушителей.

Принято считать чуть ли не идеальным государственным управление, в условиях которого страной, миром, людьми правят законы. Увы, это весьма абстрактное, во многом условное утверждение. Во-первых, законы не могут быть всеобъемлющими, определяющими нормы поведения на все случаи жизни. Во-вторых, сами законы несовершенны, ибо они установлены людьми и воплощают позицию законодателей. В-третьих, законы трактуются органами государственной власти, чиновниками, в связи с чем и родилось ироничное народное высказывание «закон, что дышло, куда повернул, туда и вышло».

О степени цивилизованности страны и населяющего ее народа судят по критериям наличия и исполнения законов. Но такой подход должен учитывать не только очень важное законопослушание людей как объектов государственного управления, но и демократизм, либеральность самих законов, которые не должны угнетать, закабалить людей. Вдобавок цивилизованность подразумевает наличие и соблюдение моральных, культурно-этических норм и правил поведения, толерантность, уважение интересов управляемых, зависимых людей, взаимное расположение.

Человек – объект управления со стороны социальной группы. Входя в социальную группу, определяя свою принадлежность к такого рода группам, человек поневоле становится управляемым со стороны этого общественного образования. В прямой форме подобное управление проистекает из требования соблюдения членами группы ее уставных положений,

закрепленных документами, обычаями, традициями, исповедуемой идеологией и моралью. В косвенной форме человек становится объектом управления со стороны своей социальной группы в силу того, что его интересы созвучны с интересами данной группы и потому возникает самомотивация на выполнение действий в пользу группы, на участие в реализации ее программы, целевых установок.

Самым ярким образом проявляется управляемость человеком со стороны социальной группы в виде его семьи в узком смысле слова и более обширной группы людей, объединенных родственными связями с данным человеком. В зависимости от конкретной ситуации субъектами управления выступают мужья, жены, родители, дети, братья, сестры, другие родственники. Управляющие воздействия основываются на традициях, обычаях, нормах семейного права, носят характер убеждения, воспитательных мер, принуждения, наказаний, материальных стимулов, указаний, психологического влияния, морального давления.

Каждой из политических, национальных, религиозных, региональных, профессиональных, нетрадиционных социальных групп свойственны собственные непрерывно обновляемые формы и методы привлечения членов, участников и воздействия на них при помощи арсенала зачастую весьма разнообразных средств побуждения, убеждения, принуждения.

Человек – объект управления со стороны своего непосредственного окружения, общественного мнения, средств массовой информации. Человек как существо социальное окружен множеством других людей: соседей, сослуживцев, друзей, знакомых, случайных попутчиков, явно или неявно стремящихся вовлечь его в орбиту своего влияния, превратить в объект управления путем навязывания убеждений, стиля и норм поведения, отношений к событиям и людям.

Такое управление проявляется непосредственным образом в процессе личных контактов и общения либо опосредованно – через телевидение, радио, телефон, кино, театры, газеты, журналы, книги, выставки, рекламу и др.

Современный человек с трудом замечает, каким образом он попадает в силки «мягкого», малозаметного, косвенного управления со стороны лиц, представляющих интересы государства, социальных групп, олигархических группировок, корпораций, амбициозных личностей, очередных течений моды, ловких корыстолюбивых проходимцев, стремящихся пожить за чужой счет. В подобном явном и скрытом контактном управлении органично сочетаются трудноразличимые благородные и эгоистические, человеколюбивые и человеконенавистнические мотивы, в связи с чем, люди слабо противятся превращению их в объекты управления, чьи интересы мало совпадают с подлинными потребностями самих людей.

Более того, приходится признать, что подобное управление, является манипулированием индивидуальным и общественным сознанием и осуществляется путем распространения отобранной, целенаправленной, ориен-

тированной информации, маскирующей подлинные намерения распространителей, и становится одним из самых мощных и действенных средств управления людьми.

Психологические типы личностей, рассматриваемых в качестве участников процессов управления

Выступая в перемежающихся ролях субъектов и объектов управления, люди склонны соблюдать определенные, достаточно типичные установки, зафиксированные в их сознании в качестве устойчивых признаков, характеризующих тип поведения человека в обществе, в процессах управления, где он задействован в качестве субъекта или объекта. Рассматриваемая нами психологическая типология относится к целеустремленному, осознанному поведению людей, определяемому не столько их естественной, биологической натурой, сколько интересами, устойчиво проявляющимися в процессах управления.

По характеру превалирующих интересов и вытекающего из них образа поведения выделим следующие психологические типы людей, участвующих в процессах управления:

- 1) человек политический;
- 2) человек экономический;
- 3) человек социальный;
- 4) человек духовный.

Каждый из указанных типов личностей правомерно, на наш взгляд, называть психологическим, так как характерные для этого типа поведенческие установки надолго или навсегда закреплены в сознании человека и в ощутимой мере проявляются в самых разнообразных управленческих ситуациях. Поведенческие установки, свойственные указанным психологическим типам личностей, сказываются и в условиях, когда человек предстает в роли субъекта управления, и когда ему определена участь быть объектом управления.

Отнесение индивидуума к одному из указанных психологических типов не исключает его принадлежность и к другому типу; есть даже основания утверждать, что каждый человек в какой-то степени представляет собой человека политического, экономического, социального, духовного. Но принадлежность к определенному психологическому типу свидетельствует о большем, а именно – о ведущих, определяющих началах его поведения в процессах управления.

Строго говоря, каждому человеку как участнику управления свойственно сочетание психологических типов поведения, выстроенных по характерному для него ранжиру.

Человек политический (политизированный) обладает политическими убеждениями и предпочтениями, опирается на них, будучи субъектом управ-

ления, участником принятия управленческих решений, и учитывает их в качестве доминирующего фактора, выступая в роли объекта управления.

Политический человек исходит из приоритета политики над экономикой, выше всего он ставит политические цели в виде укрепления политического статуса, величия страны и народа, военной силы государства.

Такому человеку свойственно тяготение к непосредственному участию или поддержке определенной политической партии и ее лидеров; доктрину и идеологию этой партии он считает самой правильной, обоснованной, соответствующей интересам и чаяниям народа. Чаще всего человек политический нетерпим к другим течениям политической, экономической, социальной мысли, другим идеологиям. Политические люди амбициозны, стремятся к полной победе своей партии, не гнушаются применением принципа «политическая цель оправдывает применяемые для ее достижения средства». Политический человек склонен оправдывать действия своих единомышленников вне зависимости от их последствий.

Генеральная цель политического человека – овладение властью и удержание ее. Распространена парадигма его мышления: «Кто не с нами – тот против нас!»

Для глубоко убежденного человека политического его политические, идеологические убеждения представляют высшую ценность, за которую он готов отдать не только какие-либо блага, но даже жизнь.

Самыми близкими для политического человека являются люди общих с ним взглядов.

Следует отличать человека политического от человека политиканствующего, стремящегося извлекать экономическую или социальную выгоду за счет своей формальной принадлежности к политической партии. Это, по сути, человек экономический, рядящийся в тогу политического. Так что так называемые политики не всегда являются людьми политическими.

Человек экономический – получившее широкое распространение в экономической теории название модели человека, повсеместно стремящегося к извлечению экономической выгоды для себя.

Следует, правда, отметить, что в экономической теории фигурирует некий абстрактный «рациональный экономический человек», ставящий задачу максимизировать получаемую полезность (удовлетворенность, удовольствие) как потребитель благ и услуг.

В силу крайнего разнообразия потребностей и индивидуальных представлений о полезности благ попытка многих выдающихся теоретиков-экономистов построить типичную модель рационального потребителя не увенчались успехом, так же как и стремление выразить полезность единым универсальным измерителем. Удалось установить лишь действие закона убывающей предельной полезности, согласно которому каждая последующая единица употребляемого человеком блага приносит ему меньше удовольствия, чем предшествующая.

В реальной практике управления человек экономический предстает в несколько ином облике. Ему свойственно стремление к экономической выгоде, понимаемое в широком плане, а не только с позиций индивидуальной полезности. Экономический человек ставит во главу угла экономическую результативность управляемых процессов производства, распределения, обмена, потребления создаваемого продукта и подчиняет этой задаче управление созидательной деятельностью.

Сведение данной задачи к максимизации прибыли, получаемой за определенный период времени, сужает представление об экономическом человеке до предпринимательского. К тому же и современный предприниматель стремится максимизировать не столько текущую прибыль, сколько общую стоимость собственного дела, совокупное богатство.

В еще меньшей степени пригодно определение экономического человека как субъекта управления, стремящегося получить максимальный результат при минимальных затратах на его достижение. Эти две задачи противоречивы. Корректнее характеризовать экономического человека как лицо, стремящееся реализовать одну из двух стратегий:

1) получение максимального результата за определенный период времени при заданном ограниченном уровне затрат ресурсов на достижение этого результата;

2) минимизацию затрат ресурсов на достижение поставленной цели, получение заданного результата.

И в том и в другом случае, человек экономический руководствуется стремлением осуществлять свою деятельность с наибольшей эффективностью, максимально использовать ресурсный потенциал (трудовой, природный, материальный, финансовый, информационный).

Как производитель человек экономический стремится к наиболее эффективному применению производственных ресурсов, как потребитель – к экономному использованию потребляемого продукта.

Экономический человек ставит экономику над политикой, а экономические интересы выше политических и социальных, так как по его убеждениям только на надежной экономической основе удастся решать политические и социальные проблемы.

Следует различать две разновидности человека экономического:

1) руководствующегося тактическими целями, стремящегося к сиюминутной выгоде, занятому решением до предела обострившихся проблем, латанием прорех;

2) исходящего из стратегических целей, стремящегося инвестировать будущее за счет текущих доходов, вкладывать средства в перспективные проекты, не допускать обострения проблем до критического уровня.

Человек социальный как участник управленческих процессов ориентирован на достижение социальных целей, наибольшего удовлетворения социальных запросов людей. В своем индивидуальном облике человек социаль-

ный больше всего озабочен благосостоянием собственной социальной группы в виде семьи, родственников, односельчан, жителей своего региона, коллег, граждан своей социально-возрастной группы. Социального человека, к примеру, заботят судьбы любимой футбольной команды, достижения спортсменов города, региона, страны. Социального человека в большей мере, чем политика, реально волнуют территориальные, национальные, религиозные проблемы, уровень и образ жизни людей. В идеале социальный человек мечтает о социально ориентированных государстве и экономике.

Человек социальный склонен рассматривать любое развитие как социально-экономическое, в виде комплексного наращивания экономического потенциала и объектов социально-культурной сферы, включая жилище, коммуникации, коммунальный сектор, объекты культуры, образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, рекреации, туризма.

Социальный человек менее эгоистичен, чем человек экономический, в большей степени озабочен судьбами, благосостоянием, жизненными возможностями других людей. В отличие от экономического человека он воспринимает близко к сердцу не только индивидуально-семейные, личностные, но и общественные потребности, в первую очередь — нужды социально незащищенных или недостаточно защищенных людей, которым необходима социальная помощь. Социальный человек воспринимает себя не только как отдельную личность, но и как члена социума, обязанного заботиться о других людях, жить их интересами.

Человек духовный выделяет в качестве важнейшей духовную, интеллектуальную составляющую жизни, отодвигая на второй план материальную сторону и даже осуждая чрезмерные на его взгляд вещизм и потребительство. Для людей этого психологического типа удовлетворение потребностей в духовной пище, образовательное, культурное, научное, интеллектуальное саморазвитие и самосовершенствование представляют неизменный и незаменимый атрибут существования личности.

Для человека духовного приоритет духовных ценностей перед всеми другими неоспорим, и сама жизнь рассматривается прежде всего как духовное существование. Величие души считается главным признаком человечности, благородства.

Представление о человеке духовном как самом совершенном состоянии личности сохранилось в большей степени в романтической литературе и в религиозных верованиях, чем в реальной жизни.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите отличия между человеком-субъектом управления и человеком-объектом управления.
2. В чем заключаются основные отличия психологических типов личностей-участников управленческой деятельности.

Тема 5. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Кадровая политика

Коллектив – это сообщество объединенных общими целями людей, достигших в процессе совместной деятельности определенного уровня развития. Признаками трудового коллектива являются:

- общность интересов всех его членов;
- единая цель;
- совместная деятельность по достижению этой цели;
- определенная организационная структура коллектива;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- психологический климат (личность руководителя, условия труда сотрудников, система стимулирования).

Формирование коллектива – сложный и противоречивый процесс. В зависимости от степени единства индивидуальных целей группы обуславливается степень коллективности, или степень социальной зрелости трудового коллектива. От степени зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. В своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На *первом этапе* происходит взаимное знакомство его членов. На этом этапе большинство требований исходит от руководителя.

На *втором этапе* завершается знакомство и изучение членов коллектива. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На *третьем этапе* сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня. Требования руководителя и неформальных лидеров воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа – достижение сочетания групповых и личных интересов.

Большое значение в коллективе имеет *психологический климат*. Современный менеджмент выделяет профессиональную этику и неформальные процессы, как основные характеристики психологического климата.

Профессиональная этика – это соблюдение установленных норм и правил поведения между сотрудниками.

Неформальные процессы – это соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям организации, а также продуктивность группового взаимодействия.

Управленческий труд

Основной задачей управленческого труда является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
- участвует в создании материальных благ через труд других людей;
- в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- его результатом являются управленческие решения;
- средствами труда служит организационная техника;
- труд умственный.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

1. Комплексности – научная организация управленческого труда развивается по нескольким направлениям и касается всего управленческого коллектива.

2. Системности – взаимное согласование, устранение противоречий. В результате создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. Регламентация – установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. Специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности.

5. Стабильность – трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. Целенаправленное творчество заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использова-

ние творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Одним из аспектов управленческого труда является управленческая культура. Управленческая культура является частью общей культуры человека и общества. В ней выделяются элементы:

- управленческие знания, соответствующее сознание, настроение;
- общественные отношения (управленческие отношения), которые материализуют знания, нормы в своем содержании и в процессе социализации личности передают ей эти нормы и ценности общества;
- управленческая деятельность позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности.

Выделяют управленческую культуру руководителя и учреждения.

Управленческая культура учреждения – ценности, нормы, принципы управления вместе с характерными для учреждения обычаями, традициями.

Управленческая культура руководителя – способ самореализации личности в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на передачу и создание ценностей, идей и технологий в управлении учреждения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *юридические нормы управленческого труда* – отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера состоит в знании и выполнении юридических норм;
- *моральные нормы* – регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные нормы* – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- *экономические нормы* – регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

К основным элементам культуры управленческого труда относятся: личная культура менеджера, культура содержания рабочего места, рациональное распределение рабочего времени, культура в работе с письмами,

культура проведения массовых мероприятий, организационная культура, культура приема посетителей и др.

Конфликты в управленческой деятельности

Управление – сложившаяся сфера человеческой деятельности, в которой неизбежны конфликты. Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

В психологии выделяют четыре основных типа конфликтов.

1. *Внутриличностный конфликт* возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

2. *Межличностный конфликт* проявляется как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. *Конфликт между личностью и группой* появляется, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповой конфликт* возникает как острое противоречие между формальными и неформальными группами.

Конфликты классифицируют:

- по степени проявления: скрытый и открытый;
- по источнику возникновения: предметный и субъективный;
- по степени влияния: лихорадочный, разрушительный, созидательный;
- по длительности протекания: краткосрочный, затяжной;
- по времени возникновения: случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты;
- интриги, под которой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору и которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб.

Любая конфликтная ситуация зависит от трех факторов: характера участников, их квалификации и ситуации, в которой находятся участники. Каждый конфликт имеет свою причину возникновения.

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.

2. Ограниченность ресурсов.

3. Недостаточный уровень профессиональной подготовки.

4. Необоснованное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников.

5. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

6. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
7. Неопределенность перспектив роста.
8. Неблагоприятные физические условия.
9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.
10. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти.

Причинами конфликта могут быть беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Причины конфликта принято сгруппировать следующим образом: ценностные, поведенческие, информационные, структурные.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин возникновения конфликта руководитель должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения – напористость и партнерство: первое характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных целей; второе характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных стилей поведения в конфликте:

1. Избегание, уклонение – действия направлены на выход из конфликтной ситуации не уступая, но и не настаивая на собственном мнении, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии.

2. Противоборство – действия направлены на открытую борьбу за свои интересы, применение власти и принятии своего мнения любой ценой.

3. Сглаживание (уступчивость) – действия направлены на сохранение благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью уступить, пренебрегая своими интересами.

4. Компромисс, сотрудничество – действия направлены на урегулирование разногласий и поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе обмена мнениями. Как правило, вырабатываются средние решения, устраивающие обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

5. Консенсус предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины кон-

фликта. Действия направлены на лучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

Кроме названных встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов, как например постконфликт. Это сложившаяся после завершения конфликта ситуация. Различают конструктивный и деструктивный постконфликты. Каждый из них характеризуется определенными показателями.

Управление конфликтными ситуациями предполагает наличие у менеджера особых качеств. Они должны обеспечивать выполнение следующих функций: предотвращение, подавление, отсрочка и разрешение.

Предотвращение конфликта связано с воздействием на конфликтогенны, а именно индивидуальная работа с людьми, своевременная коррекция обострения отношений и т.д.

Основными методами *подавления конфликта* являются: профессиональная этика, предъявление жестких требований к инициаторам конфликта, минимизация общения конфликтных сторон.

Временной мерой для *торможения конфликтной ситуации* является отсрочка, а именно смягчение или изменение отношений между сотрудниками. Применяется в случае, когда разрешение конфликтной ситуации надо подготовиться.

Разрешение конфликта – доведение ситуации до конструктивного завершения, т.е. когда решение воспринимается, как самое верное и правильное. Менеджментом разработан ряд методов разрешения конфликтов, которые можно объединить в группы:

- структурные – метод разъяснения и уточнения, координационный, общих целей, поощрения;
- межличностные – метод переоценки, сглаживания, переговоров;
- «третьей стороны» – метод третьей стороны.

К психологическим правилам разрешения конфликтов относятся:

1. Справедливое отношение к инициатору конфликта.
2. Создание атмосферы сотрудничества.
3. Ясность в обсуждении темы конфликта.
4. Эмоциональная сдержанность.
5. Восприятие новой информации.
6. Концентрация на интересах, а не на личности.
7. Спорить по существу проблемы, не переходя на личности.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте принципы рациональной организации управленческого труда
2. Определите влияние психологического климата в коллективе на выбор стилей поведения в конфликтной ситуации

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Основные принципы и функции теории управления

Управление – это процесс планирования, организации и руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающих достижение поставленных задач.

Управление (менеджмент) имеет свои принципы. Принципы менеджмента – это основные закономерности и правила поведения, которыми руководствуются управленцы в своей деятельности.

Принципы менеджмента делятся на две группы – общие и частные. К *общим принципам* управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости – руководство к действию для всех работающих сотрудников.

Принцип системности – охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности – охватывает различные аспекты деятельности: материальные, функциональные, смысловые.

Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников.

Принцип ориентации на ценности – соблюдение представлений о ценностях.

К другим принципам управления относят:

- единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении;
- единства воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы;
- сочетания отраслевого и территориального управления;
- приоритетности в достижении стратегических целей;
- научности социального управления;
- прогнозирования социального управления;
- мотивации (стимулирования) труда;
- ответственности за результаты социального управления;
- рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров;
- экономичности и эффективности управления;
- системности (рассмотрение объекта или субъекта управления как системы, состоящей из различных звеньев);
- иерархичности (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, которые требуют деления на элементы; при этом каждая

ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню);

- необходимого разнообразия (управляющая система должна обладать не меньшей сложностью и разнообразием, чем управляемая система);
- обязательности обратной связи (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным);
- сочетания единоначалия и коллегиальности;
- ситуационного управления по прогнозированию возмущений;
- программно-целевого обеспечения;
- делегирования полномочий;
- гуманизма и нравственности в управлении;
- гласности в принятии решения.

Принципы управления позволяют формировать систему методов и выбирать каждый метод в отдельности; однако каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принципы управления.

Функции менеджмента – это определенное разделение труда в сфере управления.

Выделяют специальные, или конкретные (должностные обязанности) и общие, или основные функции управления. К последним относятся: планирование (что делать и что достигнуть), организация и координация (как использовать ресурсы), руководство (приводить планы в действие) или регулирование (мотивация) и контроль (проверять людей и работу).

Планирование – определение задач, выполнение которых возлагается на все остальные функции. Тесно связана с прогнозированием. Перспективные планы являются документами научного прогнозирования.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Существует несколько видов планирования.

Стратегическое планирование – это направления на основополагающие составляющие организации в долгосрочной перспективе; оценка тенденций в окружении организации.

Тактическое планирование – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование сходно со стратегическим. Отличие заключается в сроках (составляется обычно на один год) и координации своей деятельности между собой начальников различных подразделений. Поэтому тактическое планирование состоит в том, чтобы в основу положить идеи стратегического планирования.

Оперативное планирование исходит из тактического планирования. В оперативных планах описание деятельности вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации. Составляется от месяца до полугода.

Проект – это план по реализации единичной деятельности.

Все виды планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным*, или *общим планом* функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления зависит от принципов руководства при составлении планов.

1. Полнота планирования – при планировании должны учитываться все ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования – при составлении используются методы, средства, процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3. Ясность планирования – цели должны иметь простые формулировки.

4. Непрерывность планирования – это непрерывный процесс.

5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Организация – это создание организационной структуры; функциональное разделение и координация видов работ между людьми в управляемой системе; распределение во времени и пространстве необходимых мероприятий.

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Она позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий, и *какие* для этого потребуются средства.

В понятии «организация» теория управления выделяет три элемента: норма управляемости, формализация управления и структура управления.

Норма управления – число работников, которыми управляет один человек.

Формализация управления – установление взаимоотношений и ответственности между работниками в письменной форме. Она закрепляет полномочия за должностью, а не за личностью.

Структура управления – это схема управленческой иерархии учреждения или предприятия. Структуры управления бывают высокие и плоские.

Координация – это регулирование взаимодействия в процессе решения задач.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Различают три вида трудовых мотивов: материальные, самореализация и социальный престиж.

Близкое к понятию «мотивации» является понятие «стимулирование» – это побуждение персонала к действиям. Различают виды стимулирования: материальные (денежные и неденежные), нематериальные (соци-

альные, психологические, творческие, моральные); индивидуальные и коллективные.

В настоящее время используются **приемы стимулирования** – мотивации, которые делят на три группы:

1. Приемы, ориентированные на работников. К ним относятся: постановка четких и достижимых целей, переподготовка, изменение поведения работника, гибкая система оплаты.

2. Приемы, ориентированные на работу. К ним относятся: дизайн рабочих мест, гибкие графики работы, наделение ответственностью.

3. Приемы, ориентированные на организацию. Сюда входит расширение полномочий сотрудников, участие в прибылях, участие в собственности.

Контроль – проверка соответствия хода процесса планам, нормам, инструкциям, решениям; вскрытие причин существующих недостатков и выработка мер по их устранению.

Управленческий контроль – это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

– *эффективность контроля* – определяется успешность, полезность контроля;

– *эффект влияния на людей* – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции

– *выполнение задач контроля* – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

– *определение границ контроля* – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают следующие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Методы менеджмента

Реализация рассмотренных функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Методы управления классифицируются по следующим параметрам:

1. По объекту управления: государственные, региональные, местные, внутришкольные, внутриколлективные.

2. По субъекту управления: административные, хозяйственные, общественного взаимодействия между образовательными учреждениями.

3. По целям: стратегические, тактические, оперативные.

4. По времени действий: перспективные, долгосрочные, текущие.

5. По стилю: авторитарные, демократические, либеральные.

6. По механизму влияния: социально-политические, социально-экономические, психолого-педагогические.

Выделяют следующие методы управления:

– организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

– экономические, обусловленные экономическими стимулами;

– социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через следующие *формы проявления*:

Организационные (регламентирующие, нормативные, инструктирующие) – направлены на установление устойчивых связей между элементами системы посредством закрепления определенных обязанностей.

Распорядительные (приказы, постановления, распоряжения, указания, отдаваемые письменно или устно) – направлены на текущее использование установленных организационных связей и их частичную корректировку при изменении условий работы.

Дисциплинарные (замечания, выговоры, предупреждения) – предназначены для поддержания стабильных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

Методы призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с законодательными актами.

Экономическим методам управления отводится центральное место. В результате экономических стимулов формируются условия, при которых трудовой коллектив побуждается к эффективной работе не столько административным влиянием, сколько экономическим стимулированием. Вы-

деляют три уровня применения экономических методов: государственный, внутриорганизационный и персональный.

Социально-психологические методы. Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социально-психологические методы имеют два уровня применения: коллективный и индивидуальный. Первый уровень предполагает создание определенных социальных благ (социальная инфраструктура предприятия, условия труда, повышение квалификации). Второй уровень требует глубокого знания менеджера о внутреннем состоянии подчиненного. Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Одна из важнейших задач в развитии организации – создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека. Это предусматривает широкие права трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

Информационное обеспечение

Информация – ориентирующее знание о состоянии системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий. Информация необходима для всех этапов управления: от постановки целей до контроля. Поэтому сбор, переработка и использование информации – необходимый компонент управления.

Информация классифицируется по различным основаниям:

- сферам общественной жизни (экономическая, социальная, общественная, политическая, духовно-культурная);
- источникам поступления (внутренняя и внешняя);

- материальным носителям (бумажная, электронная);
- носителей (средства массовой информации – радио, телевидение, печатная – книги, газеты, журналы);
- периодам использования (условно-постоянная – справочная, нормативная и переменная – оперативные сведения);
- видам основных функций управления (прогнозная, организационная, контрольно-учебная, регулятивная);
- характеру представления (количественная и качественная).

К информации предъявляются определенные требования:

- полнота – отражение в полной мере управляемых процессов;
- достоверность – формирование на основе объективных данных;
- оперативность – поступление в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;
- недопустимость сведений, осложняющих принятие решений;
- прозрачность – невозможность различных толкований;
- экономичность затрат при сборе информации, максимально возможная сохранность, наибольшее агрегирование (сжатие) при передаче на более высокий уровень управления.

Для осуществления управленческих функций необходима научная информация, причем ее характер зависит, прежде всего, от специфики объекта управления. Но в любом случае, информация должна отражать состояние сферы, которой руководят. Управление предполагает сбор и переработку информации, касающейся состояния социального микроклимата в коллективе, об отношениях между людьми.

Информация, используемая в управлении общественными системами, являет взаимодействие различных информационных потоков. Сюда входит: *исходная информация*, необходимая для выработки и принятия управленческих решений; сами *решения, или управленческие команды*, предопределяющие организацию управляющих и управляемых систем; *регулирующая информация*, представленная различного рода параметрами, нормативами, законами, инструкциями, технологическими картами и т.д.; *оперативная информация*, поступающая в процессе функционирования системы и характеризующая ее состояние; *внешняя информация*, поступающая от других систем, коммуникационно связанных с данной системой; *контрольно-учетная информация*, характеризующая течение и результаты работы системы. Отобрать из многообразия информации данные, имеющие для управления существенное значение, – важная и трудная задача.

Всю информацию можно подразделить на потоки внутри данной системы, между ее компонентами (*внутренняя информация*), и потоки информации, циркулирующей между данной системой и внешней средой, с которой она состоит в функциональных связях (*внешняя информация*).

Особенно большое значение имеет циркуляция информации между объектом и субъектом управления. Информация этого рода включает два типа потоков: прямую и обратную связь. Организация прямой информации обеспечивает своевременное поступление различного рода команд со стороны субъекта, а обратной информации – поступление данных о состоянии объекта и достижении (или недостижении) поставленной перед ним цели.

Стиль управления менеджера

Стиль руководства – это способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными. В теории управления рассматривается три группы стилей управления менеджера:

- классические: демократический, либерально-анархический, авторитарный, диктаторский, ситуативный (смешанный, гибкий);
- специальные: дипломатический и инновационный (демократический), регламентирующий, плановый, консервативный, бюрократический, авральный, административный (авторитарный), свободный (либерально-анархический).
- современные: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный, командный.

Классические стили управления имеют особенности:

1. Авторитарный стиль характеризуется жестким единоличным принятием руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением всех решений с угрозой наказания.

2. Демократическом стиль проявляется в принятии управленческих решений на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируются и руководителем и самими сотрудниками; руководитель проявляет доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

3. Либерально-анархический стиль характеризуется «максимумом демократии» и «минимумом контроля». Результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный.

4. Диктаторский стиль предполагает неограниченную власть руководителя над подчиненными, т.е. полное подчинение не только в делах, но в мыслях.

5. Ситуативный стиль проявляется в применении различных стилей в зависимости от ситуации, складывающейся в коллективе.

Специальные стили управления являются разновидностями классических:

- дипломатический стиль заключается в тонком расчете, в способностях договориться и решать конкретные вопросы;
- инновационный – обозначает повышенную приверженность руководителя к нововведениям и обновлениям;

- регламентирующий стиль основан на точном соблюдении инструкций;
 - плановый стиль базируется на скрупулезном следовании планам;
 - консервативный направлен на соблюдении традиций и неприятие новшеств;
 - бюрократический основан на своевласти бумаг;
 - авральный стиль – деятельность построена скачками, авралом;
 - административный стиль – руководитель не вникает в подписываемые документы, если на них стоят подписи других.
- Среди современных стилей управления выделяют:
- харизматический стиль – основан на вере в правоту начальника;
 - транзакционный стиль – руководство осуществляется при помощи разъяснения задач, создании необходимых структур и условий;
 - сервисный стиль – руководители обеспечивают подчиненных комфортными условиями для большей мотивации их к деятельности;
 - интерактивный стиль – эмоциональное вовлечение подчиненных в дела организации;
 - командный стиль – в качестве менеджера выступает команда.

Планирование работы образовательного учреждения

Цель планирования заключается в выработке единства действий административного, педагогического и ученического коллективов, с одной стороны, и с другой преемственность работы образовательного учреждения с другими социальными институтами микрорайона, города и т.д.

Основные задачи:

1. Обеспечение выполнения решений государственных органов по вопросам обучения, воспитания подрастающего поколения.
2. Выделение главных узловых вопросов деятельности педагогического коллектива.
3. Определение конкретных мероприятий, сроков их исполнения, ответственных исполнителей.
4. Воспитание ответственности у членов коллектива.

При составлении плана руководитель руководствуется нормативными документами по вопросам работы школы, приказами, распоряжениями вышестоящих органов, требованиями программ по каждому классу и предмету.

Планирование работы школы и каждого учителя осуществляется на основе следующих принципов:

1. Принцип реальности и оптимальности плана. План должен быть оптимальным по объему и содержанию, в него включается работа, которая должна быть реально исполнена.

2. Принцип равномерности. Он предполагает ровный ритм работы в течение года и одинаковую загруженность по объему труда и распределению времени.

3. Принцип организационной четкости. Он предполагает последовательное описание работы, необходимой для выполнения поставленных задач, указание ответственных за каждый участок работы и материальную обеспеченность намеченных дел.

4. Принцип надежности контроля. Он предполагает осуществление поэтапного контроля за ходом подготовки, проверки готовности мероприятий, наблюдение, анализ и подведение итогов проделанной работы, оценку и поощрение исполнителей за инициативу и творчество.

5. Принцип динамичности. Он предполагает способность вбирать в себя все текущие изменения.

План работы школы – это программа, в которой определены конкретные задачи школы по всем направлениям ее деятельности на определенный отрезок времени, дан подробный и точный перечень всех практических дел, изложенных в отдельных пунктах, расположенных в строгой логической и хронологической последовательности, обеспечивающих в совокупности выполнение комплекса задач. Он служит средством управления деятельностью педагогов и ученического коллектива, всех значимых объектов образовательного учреждения и обеспечением условий для достижения прогнозируемых результатов.

В практике работы образовательного учреждения используются следующие виды планов:

- перспективные (пятилетние и годовые)
- оперативные или текущие (квартальные, месячные, недельные, ежедневные).

Сроки планирования определяются целями.

При разработке годового плана соблюдается условие: форма плана определяется педагогическим коллективом с учетом работы и полноты охвата всех направлений. Формы планирования: графическая, схематично-блочная, текстовая, комбинированная.

Годовой план включает анализ сделанного в минувшем году, предстоящие задачи и содержание учебно-воспитательной работы.

Примерная Структура и содержание годового плана.

1 часть. Итоги работы школы и задачи на новый учебный год

1.1. Дается анализ достигнутого уровня развития учреждения образования.

1.2. Формулируются задачи на новый учебный год, дается их обоснование и проектирование ожидаемых результатов. Задачи на новый учебный год вытекают из постановлений и инструкций Министерства образования Республики Беларусь, анализа прошлой работы и требований, предъявляемых к школе отделами образований.

Задачи:

- улучшение организации работы школы;
- совершенствование учебно-воспитательной работы с учащимися;
- повышение роли педагогического совета;
- улучшение педагогической работы с родителями;
- повышение эффективности и действенности внутришкольного контроля;
- укрепление учебно-материальной базы школы, ее рациональное использование.

2 часть. Организационно-педагогические мероприятия.

2.1. Организация работы школы

Распределение педагогических обязанностей и поручений: учебная нагрузка, заведование учебными кабинетами, классное руководство, ведение факультативов, руководство кружками, спортивными секциями, методическими объединениями, общественные поручения методического характера.

Распорядок работы школы: распределение классов по сменам, закрепление за ними учебных помещений, расписание уроков, время работы кружков, клубов, спортивных секций, библиотеки, столовой и др.)

Подготовка учителей и других работников школы, учебных помещений, учебного оборудования к занятиям.

2.2. Учебно-методическая работа:

Педагогическое самообразование учителей и повышение методического мастерства.

Работа методических объединений и методического кабинета школы.

2.3. Педагогический совет

2.4. Учебно-воспитательная работа с учащимися.

Учебно-образовательная и воспитательная работа по предметам.

Воспитательная внеклассная и внешкольная работа с учащимися.

2.6. Деятельность органов ученического самоуправления.

2.6. Работа с родителями.

2.7. Внутришкольный контроль (контроль образовательного процесса).

3 часть. Финансово-хозяйственная деятельность

Проект годового плана готовится к концу учебного года и утверждается на педагогическом в августе в начале учебного года. Контроль за ходом и качеством его выполнения осуществляет руководство школы. Годовой план подтверждается анализу по критериям:

1. Полнота, глубина, комплексность анализа вводной части.
2. Преемственность задач предыдущего и последующего планов.
3. Актуальность поставленных задач, их соответствие статусу, типу учреждения образования.
4. Соответствие задач годового плана мероприятиям, направленным на их реализацию.

5. Научно-методическая связь между мероприятиями плана.
6. Конкретность распределения исполнителей и ответственных.
7. Соответствие системы контроля за выполнением плана.
8. Реализация принципов планирования.

Выделяют уровни планирования: общешкольный, учебно-воспитательной работы и работы учителя – тематические, поурочные и воспитательные. Тематическое планирование составляют планы всех уроков по данной теме. Поурочные – планы и конспекты каждого отдельного урока. Воспитательные – планы работы учителя по разным направлениям деятельности.

В учреждениях образования разрабатываются планы деятельности профсоюзной организации, ученического комитета, методических объединений; недельные и месячные планы директора школы и его заместителей; планы воспитательной работы учителей и классных руководителей; планы групп продленного дня. Среди других видов планирования – план методической и внеклассной работы; план-график внутришкольного контроля на четверть, планы выполнения контрольных, практических и других видов работ и др.

В планах личной работы на неделю директор и его заместители контролируют выполнение всех своих разделов и пунктов школьного плана.

Ежемесячные или четвертные коррективы школьного плана с последующим их утверждением на заседании педагогического совета – одно из средств выполнения годового плана.

Внутришкольный контроль и его структура

Управление любым образовательным учреждением, педагогическим процессом предполагает осуществление контроля, т.е. определенной системы проверки эффективности его функционирования. Контроль – процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.

С помощью контроля решаются следующие задачи;

- проверка выполнения решений руководствующих органов;
- оперативное исправление недочетов в деятельности исполнителей;
- оказание в ходе контроля и по его результатам конкретной практической помощи сотрудникам в совершенствовании их деятельности;
- обобщение передового опыта.

Объектами контроля в учреждениях образования являются:

- учебный процесс (выполнение учебных программ, уровень знаний учащихся, навыки самостоятельного познания и др.);
- воспитательный процесс (уровень общественной активности учащихся, качество работ классных руководителей, здоровье и физическая подготовка учащихся и др.);

- методическая работа (методический уровень педагогов, квалификация педагогов, механизмы распространения педагогического опыта);
- научно-исследовательская деятельность (результативность нововведений, научно-исследовательская деятельность учащихся и др.);
- психологическое состояние коллектива (психологический комфорт, психологическая готовность к чему-либо и др.);
- условия учебно-воспитательного процесса (охрана труда, обеспеченность учебной и методической литературой, санитарное состояние школы, обеспеченность оборудованием и др.);
- деятельность преподавателя и др.

Любой контроль осуществляется в определенной последовательности:

1. Обоснование проверки.
2. Цель проверки.
3. Организация сбора и обработки информации.
4. Оформление основных выводов по результатам проверки.
5. Принятие управленческих решений.
6. Определение сроков последующего контроля.
7. Обсуждение итогов проверки.

Существует несколько классификаций видов контроля в учреждениях образования:

По времени: предварительный, текущий, итоговый (обобщающий), оперативный;

Предварительный контроль начинается за несколько дней до посещения урока или внеклассного мероприятия для оказания помощи в проведении.

Текущий контроль осуществляется на протяжении любого времени в течение учебного года.

Итоговый (обобщающий) предполагает изучение результатов деятельности учителей.

Оперативный осуществляется ежедневно за состоянием учебно-воспитательной работы в одном классе или деятельности одного учителя.

По содержанию: тематический, фронтально-обзорный, сравнительный, персональный.

Тематический контроль предусматривает изучение системы работы в пределах одной крупной темы или раздела.

Фронтально-обзорный контроль рекомендуется применять в начале учебного года для определения уровня подготовленности учителей к учебно-воспитательной деятельности.

Сравнительный контроль предполагает изучение результативности работы у разных учителей, обобщения и внедрения опыта лучших из них.

Персональный рассчитан на продолжительное время для изучения работы учителя и оказания ему необходимой помощи.

В практике школ сложились две формы организации контроля: индивидуально-личностная (взаимоконтроль, самоконтроль, административный) и коллективная (контроль осуществляет группа проверяющих). Результаты контроля заслушивают на административном совете или педагогическом или собрании трудового коллектива или методическом совете и др.

Основными методами контроля за образовательным процессом являются: наблюдение за деятельностью преподавателя; беседы (с педагогами, родителями, учащимися); анкетирование и тестирование; изучение и анализ детских работ; проведение контрольных и письменных работ; заслушивание отчетов и др.

Одним из основных методов контроля является выборочное посещение уроков и внеклассных мероприятий.

Перед посещением урока руководитель уточняет цель, устанавливает содержание изучаемой темы, знакомится с программными требованиями по данному предмету, изучает соответствующие учебники, методическую литературу; просматривает классный журнал, анализируя текущую успеваемость учащихся; устанавливает, соответствуют ли записи пройденного материала в журнале тематическому плану; знакомится с записями о посещаемости уроков; продумывает анализ урока и примерную форму записи своих наблюдений.

Результаты проверки фиксируются в специально предназначенных для этого журналах контроля, являющихся служебным документом. Руководитель записывает в журнале свое заключение и подробно анализирует урок.

Большое значение имеет этический аспект. Он предполагает соблюдение следующих требований:

- соответствие основным принципам аналитической деятельности проверяющего: принципа невмешательства проверяющего, принципа корректности обращения проверяющего к педагогу и к школьникам, принципа учета специфических особенностей анализируемого вида деятельности и индивидуальных особенностей педагога;

- анализ воспитательно-образовательного процесса. Он состоит из анализа проверенного самим педагогом урока; анализа проверяющего.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите существенные отличия классических и специальных стилей управления.

2. Поясните значение контроля в организации эффективной деятельности учреждения образования

Тема 7. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Соотношение понятий «лидер», «руководитель» и «менеджер»

Рассмотрение вопросов психологической и этической культуры руководителя целесообразно начать с выявления сходства и различия трех фундаментальных понятий «лидер», «руководитель», «менеджер».

Лидерство – способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Чтобы быть лидером, необходимо иметь:

- интеллигентность в вербальном и символическом плане;
- инициативность, т.е. способность направлять активность, желания в новом направлении;
- уверенность в себе, т.е. адекватную самооценку;
- привязанность к сотрудникам;
- решительность, мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);
- зрелость;
- мотивационные способности, т.е. умение мотивировать сотрудников.

Вдобавок к ярко выраженным лидерским чертам в самом поведении лидера можно выделить определенные закономерности:

- бросает вызов любым трудностям, склонен к эксперименту и риску; во всем занимает активную позицию;
- вдохновляет на действия: изобретает цель, ставит ее перед людьми, объединяет их для ее реализации;
- ничего не делает один; создает мотивацию к действию у других; делает других сильными; организует взаимодействие;
- моделирует путь; составляет план, подает пример; расставляет вехи;
- поощряет инициативных; признает вклад каждого; празднует общую победу.

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие типы лидеров:

- *Лидер-организатор*. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

– *Лидер-творец*. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

– *Лидер-борец*. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

– *Лидер-дипломат*. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

– *Лидер-утешитель*. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Определим отличия между лидером, руководителем и менеджером. На первый взгляд, между этими тремя понятиями много общего. Но есть и некоторые отличия.

Слово «лидер» (*leader*) в переводе с английского означает «ведущий». Лидер – это человек с идеями, который может оказывать нужное воздействие на поведение других. Лидеры знают, что они хотят, и способны передать это другим и добиться их сотрудничества и поддержки. Благодаря авторитетному лидеру в группе устанавливается благоприятный психологический климат. Такой лидер подает пример творческого подхода к решению поставленных перед группой проблем. Лидера обязательно отличают качества, описанные выше, которых может не быть у руководителя или менеджера.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Если неформальный лидер выдвигается «снизу», то руководитель назначается официально извне, и ему требуются официальные полномочия для управления людьми. Для каждой системы необходимо иметь человека, отвечающего за управление всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности – управлять целым – составляет суть работы руководителя. Успех деятельности группы часто связывают с компетентностью руководителя, являющегося формальным лидером. В этой связи одних лидеров относят к профессионалам, а других – к лицам, в большей степени умеющим налаживать правильные отношения с людьми и в меньшей степени

решать проблемы. Следует отметить, что понятие «руководитель» шире, чем понятие «менеджер», которое сегодня чаще всего применительно к бизнесу в производственной сфере, в то время как понятие «руководитель» употребляется и по отношению к непромышленным сферам.

Слово «менеджер» этимологически восходит к латыни: «manus agere», «manibus agere», что означает «делать руками». В отличие от лидера, менеджер – это наемный профессиональный управляющий предприятия, член руководящего состава компании, их структурных подразделений, специалист в области управления. То есть мы видим, что между понятиями «руководитель» и «менеджер» больше общего, чем между понятиями «лидер» и «руководитель», «лидер» и «менеджер». Сравнивая лидера и менеджера, Д. Уокер отмечает, что менеджеры воздействуют на подчиненных силой личности и опытом. Из этого можно заключить, что лидерство выступает психологическим ядром менеджмента и руководства.

Таким образом, наличие лидерских качеств является залогом успешности работы руководителя.

Личность руководителя

На психологический климат коллектива оказывает влияние один из важнейших факторов – это личность руководителя.

Фактор личности складывается из трех основных составляющих:

- личного авторитета;
- взаимоотношений с подчиненными;
- стиля руководства.

Портрет менеджера составляет совокупность трех составляющих:

1. Биографические данные (образование, опыт, пол и т.д.).
2. Природные свойства (интеллект, эмоциональная устойчивость).
3. Приобретенные качества (целеустремленность, надежность, коммуникабельность и т.д.).

Менеджер образования – это специалист, профессионально выполняющий функции управления, и профессионал, который учитывает специфику школы как системы, где каждый управляет на своем уровне и является субъектом управления, имеет определенную ориентацию – профессионально работает с людьми.

Каждый руководитель имеет свой имидж, который состоит из следующих составляющих: внешней, внутренней и профессиональной части. Внешняя часть – это внешний облик, манеры поведения. Внутренняя часть – это культура поведения, речь, чувство юмора. Профессиональная часть – это обязательность, характер профессиональной деятельности (специальные знания, деловая уверенность, состояние рабочего места), эмоциональная уравновешенность.

Профессиональные черты руководителя учреждения образования состоят из специальных (профессиональных) и общих деловых качеств. Пер-

вые включают в себя педагогическую компетентность: знания в области педагогики, психологии, частных методик, умения практически применить их к решению конкретных задач, педагогическое мастерство как преподавателя и воспитателя. Общие деловые качества – это энергичность, организованность, глубина и гибкость ума, изобретательность и др.

Руководитель выполняет различные функции. В частности, психологические функции управления предъявляют к руководителю требования к нравственным и коммуникативным качествам, его общей культуре, внимательности, объективности, справедливости, такту, общей эрудиции. Административно-организаторские функции требуют от руководителя такие качества, как требовательность, критичность, умение сохранить определенную дистанцию в отношениях с подчиненными, владение современными способами функций управления и принятия решений, различными формами организаторской работы, навыками публичных выступлений, знанием делопроизводства.

Менеджер образования должен эффективно решать вопросы развития образовательного учреждения, поэтому в нем должны сочетаться многие параметры.

1. Способность к планированию и принятию решений – стратегическое мышление (анализ развития ситуации на длительную перспективу, определение влияния внешнего фактора на деятельность учреждения образования, определение альтернативных направлений развития), финансовое планирование (способность к эффективному использованию финансов учебного заведения), понимание образовательных проблем (осознание перспектив развития образовательного заведения).

2. Работа с человеческими ресурсами – обеспечение учебного заведения квалифицированными кадрами, предоставление педагогам полномочий для достижения целей развития учащихся, контроль достигнутых результатов и их анализ.

3. Организованность и целесообразное использование времени – умение прорабатывать разноплановую информацию, выделение важных для деятельности моментов без детализации и др.

4. Коммуникация – умение слушать, выступать публично, убеждать.

5. Навыки общения – способность к взаимодействию с руководством, коллегами, учениками; умение анализировать любую точку зрения, умение контролировать стрессы и кризисные ситуации, умение предотвращать конфликты.

6. Обеспечение развития членов коллектива – обеспечение высокой профессиональной квалификации каждого педагога, создание ситуации для распространения передового опыта, создание условий для развития личных способностей, поощрение энергичности, доверия в педагогах и др.

7. Лидерство – критическое отношение к недостаткам в работе, умение достигать определенных целей, принятие ответственности за результаты деятельности и др.

8. Управление переменами – эффективная работа при различных условиях, умение правильно решать управленческие и педагогические задания в условиях изменений, проявление необходимой гибкости, способность к риску.

Руководителей школ по степени их овладения элементами менеджмента классифицируют на директоров-менеджеров, директоров-педагогов, безумных директоров и директоров-завхозов.

Стиль управления менеджера образования

Стиль управления характеризуется как способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными. В общеобразовательных учебных заведениях руководителем по отношению к учащимся выступает не только директор и завучи школы, но и педагог, как руководитель учебно-воспитательного процесса.

Стиль управления людьми зависит от внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся характер, способности, мировоззрение, компетентность, ценностные ориентации, представления о поведении руководителя, темперамента. К внешним – мера делегирования руководителем своих полномочий, мера участия подчиненных в принятии решений, уровень информированности подчиненных и тип власти, которую использует руководитель. Основные проявления власти в образовательных учреждениях:

Власть, в основе которой лежит волевое принуждение (директор, педагог влияет на подчиненных под страхом наказания),

Власть, которая основывается на поощрении, т.е. внедряется система мероприятий по материальному и моральному стимулированию,

Экспертная власть – коллеги и ученики высоко оценивают профессиональную компетентность руководителя,

Власть примера – подчиненные уважают руководителя как личность и специалиста, пытаются во всем быть похожими на него.

Законная власть – высокий официальный статус руководителя предоставляет ему право издавать распоряжения.

В практике образовательных учреждений наиболее контрастно проявляются три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либерально-анархический.

Авторитарный стиль характеризуется большой централизацией власти в руках руководителя, он единолично принимает управленческие решения. Основным способом влияния на подчиненных является наказание за любое невыполнение распоряжений, за проявление инициативы. Руководитель выражает свои требования в директивной форме (приказы, распоряжения, указания) и пытается контролировать все лично. Часто обра-

щается к стимулам-наказаниям, угрозам и предостережениям, подчеркивает свое господствующее положение, неравенство с учителем. Не заинтересован в сплоченности коллектива, интересы человека подчиняет интересам дела. Любит посещать уроки и своим присутствием добиваться высокой педагогической производительности, что ведет к повышению продуктивности образовательного процесса, но отражается на психическом потенциале подчиненных.

Демократический стиль характеризуется значительной децентрализацией власти, руководитель по основным управленческим вопросам советуется с подчиненными, решения принимаются коллективно, поощряется любое проявление инициативы. Требования предъявляются в консультативной форме (советы, консультации), контроль не предубежденный, поощряется самоконтроль и взаимоконтроль. Руководитель поддерживает с педагогами доверительные отношения, ведет себя просто и доступно, заботится о сплоченности коллектива.

Либерально-анархический стиль характеризуется отсутствием вмешательства руководителя в работу коллектива, деятельность практически брошена на самотек. Чтобы не оказаться в сложной ситуации, руководитель уклоняется от принятия решений, а текущие вопросы вынужден решать для упрочения собственного положения. Подвержен к откладыванию принятия решений.

Как было сказано выше, в теории и практике менеджмента существует множество стилей управления, начиная от классических групп до современных. Мы рассмотрели только три стиля, относящихся к группе классических часто встречающихся в образовательной практике. Хочется подчеркнуть, что стиль руководства предполагает наличие у менеджера таких специфических качеств, как внимание к подчиненным, стремление к созданию и сохранению функциональной организационной культуры, внимание к учащимся и их родителям, ориентация на удовлетворение к их запросам. Сильные руководители обладают такими качествами, как честность и прямота, способность взаимодействовать с другими людьми, трудолюбие, интеллект, высокий уровень образования. Слабые руководители проявляют ограниченность взглядов, неспособность понимать и работать с людьми, нерешительность, отсутствие инициативы, ненадежность.

К факторам успеха руководителя в учреждениях образования следует отнести работу в удовольствие, поиск современных подходов в работе с людьми, профессиональную подготовку в области теории и практики управления, организационные способности.

Основные направления в деятельности менеджера школы

К основным направлениям деятельности директора относятся: управление учебно-воспитательным, методическим процессом; качеством

образования, социальным развитием, персоналом и т.д. К важнейшим функциональным обязанностям директора школы относятся:

- руководство педагогическим коллективом, обеспечение правильного подбора и расстановки кадров, создание необходимых условий для повышения их научно-теоретического и психолого-педагогического уровня и стимулирования педагогического творчества учителей;
- контроль за ходом обучения, качеством знаний и поведением учащихся, содержанием и организацией внеклассной и внешкольной работы;
- организация работы по профессиональной ориентации учащихся;
- активизация деятельности ученического самоуправления, взаимодействие с общественными организациями учителей и учащихся;
- установление в соответствии с трудовым законодательством, правилами внутреннего распорядка и уставом школы круга обязанностей работников школы;
- организация работы с родителями учащихся;
- укрепление учебно-материальной базы школы;
- поддержание необходимого санитарно-гигиенического режима в школе, охрана труда и соблюдение техники безопасности в процессе учебных занятий и других видов деятельности учащихся, учителей и обслуживающего персонала школы;
- прием на работу и увольнение с работы обслуживающего персонала школы;
- представление учителей и других работников школы по согласованности с советом школы к мерам поощрения и наградам.

Содержание организационно-педагогической деятельности руководителя включает в себя воспитательную, общественно-организационную, инструктивно-методическую, педагогическую, административно-распорядительную, финансово-хозяйственную работу.

В соответствии с Уставом средней общеобразовательной школы директор школы несет ответственность за организацию и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, а также за хозяйственно-финансовое состояние школы.

В непосредственные обязанности директора школы входит руководство педагогическим коллективом школы, включая подбор и расстановку кадров, обеспечение условий для повышения теоретического уровня и квалификации всех педагогических работников, успеваемостью и поведением учащихся, содержанием и организацией внеклассной и внешкольной работы. Он направляет деятельность ученического самоуправления. Директор не только выполняет функции руководителя школы, но и выступает в качестве учителя вместе со своими подчиненными.

Руководитель учитывает специфику трудовой активности и ее активизацию, должен владеть приемами морального стимулирования, воздей-

ствия на личность через коллектив. Высокая динамичность школьной жизни и напряженность ее ритма требует эмоциональной устойчивости и чуткости к учителям, испытывающим большие эмоциональные нагрузки в процессе своей деятельности.

Директор руководит коллективом, в котором разновозрастные социальные группы (учителя, учащиеся, родители), поэтому его управленческие решения должны учитывать специфику коллектива школы.

Заместитель директора по учебной работе осуществляет контроль за правильной организацией учебно-воспитательного процесса, выполнением требований учебных программ, качеством знаний учащихся. Он посещает и разбирает уроки учителей, организует методическую работу в школе, следит за успеваемостью учащихся, регулирует их учебную нагрузку, составляет расписание учебных занятий, просматривает тематические и поурочные планы учителей и следит он за посещаемостью учащихся.

В круг обязанностей заместителя директора по воспитательной работе входит организация в школе всей воспитательной работы, осуществляемой под непосредственным руководством классных руководителей, учителей и других лиц, привлекаемых к руководству внеклассными занятиями школьников. В его обязанности входит инструктирование их и оказание им необходимой педагогической помощи.

Заместитель директора по административно-хозяйственной работе следит за материальными ценностями, принадлежащими школе.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте общие и особенные характеристики понятий «лидер», «руководитель», «менеджер».
2. Поясните влияние личности руководителя на психологический климат трудового коллектива

Тема 8. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Научные принципы менеджмента учреждений образования

Учреждение образования – исключительно сложный и весьма разветвленный по своей внутренней структуре механизм, который может успешно функционировать только при условии, если каждое его звено и подразделение будут действовать сложное и эффективно. Педагогический коллектив должен иметь единую линию и согласованность в работе, что свидетельствует об огромной роли разработки научных основ управления образовательным учреждением и его учебно-воспитательной работой.

Специфика управления в учебных заведениях обуславливается:

- своеобразием отношений субъектов (многоцелевая система);

- определенная пропорция нормированного и ненормированного рабочего времени;
- особенность стимулирования труда;
- изменение роли экономических, организационных, педагогических и психологических методов управления педагогической системой.

Наличие разветвленной структуры управленческих органов в учреждениях образования требует организации их правильного взаимодействия, координации их работы и эффективного выполнения каждым из этих органов и подразделений своих функций. Все это обуславливает необходимость определения научных принципов управления. В качестве примера, приведем частные принципы управления общеобразовательной школой.

1. Целеполагание и целенаправленность управления.
2. Принцип сочетания коллегиальности, единоначалия и коллективного руководства объединяет в себе централизованное управление сверху и широкую самостоятельность коллектива и отдельных работников.
3. Принцип единоличной ответственности директора за работу школы должен сочетать распорядительные функции с развитием инициативы, направленной на повышение качества учебно-воспитательной работы.
4. Принцип научности предполагает широкое использование в практике работы учителей достижений науки по педагогике, психологии, методике, научной организации педагогического труда и управления.
5. Принцип объективности предполагает определение задач и выбор содержания работы школы исходя из глубокого анализа результатов обучения и воспитания и других объективных факторов.
6. Принцип актуальности основан на том, что на первое место из множества школьных задач выдвигаются доминантные, обеспечивающие успех всей работы школы.
7. Принцип гуманности вытекает из общих положений организации жизни.
8. Принцип ответственности служит гарантией верных решений, опирающихся на факты и широкое понимание основ планирования.
9. Принцип моральной безопасности характеризуется созданием в школе атмосферы спокойствия.
10. Принцип связи в процессе управления предполагает получение систематической информации о состоянии всей системы обучения и воспитания.

Педагогический менеджмент

Особой отраслью менеджмента является педагогический менеджмент, который имеет свою специфику и свойственные только ему закономерности. Эта специфика заключается в особенностях предмета, продукта, орудия, результатов труда менеджера образования.

Предметом труда менеджера в образовательном процессе является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда – информация, а орудием труда – слово, язык, речь. Результатом труда менеджера учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развитости учащихся.

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приёмов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. Компонентами педагогического менеджмента являются коллектив учащихся, учителей, родителей; педагогические технологии, стратегии, структуры, цели и задачи, процессы и культура.

Специфика школы как сложного системного объекта дополняет положения теории управления и заключается в следующем:

- невозможность точного прогнозирования и измерения результатов образования, сроков их достижения;
- демократические методы воздействия (убеждение, опора на интерес, занимательность и т.д.);
- менеджерами образовательного процесса является не только директор, но и педагоги, так как они осуществляют все главные функции управления относительно каждого процесса, происходящего в школе;
- доминирование методов морального стимулирования над материальными;
- контактность управления;
- управление разновозрастными группами людей;
- все управленческие решения касаются в первую очередь образовательного процесса и его обеспечения и требуют соответствующей компетентности руководителя;
- специфика контроля (нельзя проконтролировать творческий характер педагогического труда);
- конечным «продуктом» является выпускник со своей индивидуальной личностью.

К основным функциям педагогического менеджмента, которые представляют собой цикл, относятся:

- планирование деятельности образовательного учреждения, в т.ч. учебно-воспитательного процесса в каждом отдельном звене;
- создание условий для эффективной работы учреждения образования, каждого участника образовательного процесса;
- организация выполнения принятых решений, координация видов деятельности, распределение необходимых мероприятий;
- руководство деятельностью подчиненных, делегирование полномочий;

- обеспечение мотивов и стимулов деятельности участников педагогического процесса;
- контроль и коррекция выполнения решений.

Методами управления в педагогическом менеджменте являются экономические, административные, методы психолого-педагогического и общественного влияния. Экономическое стимулирование относится к наиболее несовершенным методам. Административные методы регламентируют деятельность исполнителей, ее нормирование, работу с кадрами. Методы психолого-педагогического влияния призваны устанавливать благоприятный психологический климат, стимулировать творчество и инициативу, прогнозировать социальную перспективу развития учреждения образования. Развитию демократии коллективов, наличие конкуренции, толерантности, повышение престижа учебного заведения помогают методы общественного влияния.

Содержание педагогического менеджмента включает педагогический мониторинг и педагогический маркетинг. Педагогический мониторинг заключается в постоянном наблюдении за педагогическим процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату; наблюдение, оценка и прогноз развития школы в целом и отдельных ее структурных компонентов; позволяет создать условия совершенствования аналитической деятельности в управлении, повышения эффективности его деятельности.

Педагогический маркетинг включает два процесса: аналитическую и рекламную деятельности. Первая направлена на изучение образовательных запросов ребенка, родителя и общества в целом. Вторая – на распространение инновационных технологий обучения и воспитания, а также рейтинг образовательного учреждения.

Проблема педагогического менеджмента актуализируется тем, что по специфичности своей профессиональной направленности учитель является руководителем и организатором жизни обучаемых, что педагог должен подготовить учащихся к работе в новых социально-экономических условиях.

Кадровая политика в образовательных учреждениях

Коллективом считается объединенная общими целями группа людей, достигшая в процессе совместной деятельности определенного уровня развития. От руководителя требуются определенные способности и личностные качества, знания, умения и навыки при решении социально-педагогических проблем. Основными направлениями в работе с персоналом являются:

- определение текущей и перспективной потребности в кадрах;
- планирование квалификационного роста кадров и процессов высвобождения и перераспределения;
- совершенствование структуры коллектива и повышение его устойчивости, в т.ч. изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины;

– оценка персонала (текущая оценка работы, периодическая аттестация);

– организационно-методическая работа: распределение педагогов по классам, по предметам с учетом индивидуально-психологических и личностных особенностей; формирование, подготовку и выдвижение резерва руководящих кадров (завучей, руководителей методических объединений и др.);

– методическое обеспечение конкурсов на замещение должностей руководителей и специалистов.

В кадровой работе с персоналом используются группы методов для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности:

– диагностические (беседа, наблюдение, тесты, анализ трудовой деятельности, биографический аспект, опрос);

– прогностические (моделирование совместимости работников);

– экспериментальные (временное замещение работника, стажировка);

– управленческо-воспитательные (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг).

По уровням управленческой деятельности методы систематизированы на индивидуальные, групповые и социологические и взаимосвязаны с этапами формирования коллектива. Первая группа методов направлена на решение задач соответствия работника конкретному месту, вторая – производит оптимальную расстановку работников в коллективе, с помощью третьей формируются механизмы создания групп управления.

Методы управления связаны с уровнями принятия управленческих решений в учреждениях образования. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой развития учебного заведения. На селективном уровне руководитель определенного звена выбирает наиболее эффективные действия решения учебно-воспитательной или другой задачи. На уровне адаптационных решений вырабатывается новый подход к проблеме с учетом мнений администрации школы. Инновационные решения предполагают обсуждение и использования творческих идей специалистов различного круга.

В образовательных учреждениях управленческие решения выполняют направляющую, обеспечивающую, координационно-организаторскую и стимулирующую функции для обеспечения согласованной деятельности всего коллектива. С помощью различных групп решений (по целям и по содержанию) принимается устав учреждения образования, устанавливаются режим дня и правила внутреннего распорядка, график работы педагогического и учебно-вспомогательного персонала, утверждаются планы и решения различных структур школы.

Остановимся на одной из специфических особенностей руководителя учебного заведения. Она заключается в руководстве коллективом, который состоит из учителей и учеников. И здесь особую роль играет педаго-

гическое взаимодействие, проявляющееся через педагогическое общение. Педагогическое общение – это профессиональное общение, имеющее определенные педагогические функции и направленное на создание благоприятного психологического климата, активизацию учебной деятельности и отношений между педагогом и учащимся.

Следует различать педагогическое общение между педагогами и педагогическое общение, относящееся к учителю и учащемуся. В первом случае профессиональное общение предполагает коммуникацию с активным отношением к работе, прочные контакты и психологический комфорт в коллективе. Педагог должен помнить, что фундамент доброжелательных отношений строится на умении считаться с интересами других, умении вести себя так, чтобы с ним было удобно работать и учиться, умении относиться к окружающим со вниманием. Для достижения определенного комфорта необходимо научиться объективно оценивать свои и чужие поступки, выявлять мотивы поведения, не допускать окончательной характеристики окружающих, критиковать плохо выполненную работу, а не исполнителя, быть вежливым, корректным и выдержанным. В учебном заведении существует деловой этикет, установленный порядок общения, исходящий из принципов и норм педагогической этики. Его соблюдение способствует установлению дружественных контактов.

Педагогическая деятельность протекает в тесном взаимодействии с коллективом учителей и коллективом школьников. Особенностью педагогического труда является коллективный характер труда, ненормированный день, самоуправляемость и полифункциональность, вытекающая из выполнения нескольких функций: учителя, воспитателя, классного руководителя. В связи с этим меняется аспект педагогического общения.

В процессе педагогического общения учитель исполняет свои обязанности по руководству, осуществляет эффективность процесса обучения и воспитания, определяет развитие личности и формирование межличностных отношений в учебной группе.

Выделяют множество стилей педагогического общения, к основным относятся: авторитарный, демократический, общение-дистанция, общение-устрашение, заигрывание, попустительский, общение на основе увлеченности совместной творческой деятельностью. В чистом виде все эти стили не существуют, а в их сочетании возможны самые различные нюансы, дающие как положительный, так и отрицательный эффекты.

Конфликты в образовательных учреждениях

Формированию положительного климата в учреждении образования препятствуют конфликты. Конфликты, возникающие в педагогическом коллективе, как правило, межличностные, так как отражают систему взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и средства их достижения.

Конфликтные ситуации создаются по различным причинам. В основном они являются следствием нарушения взаимосвязей делового, ролевого и личного характера, установленных в процессе педагогической деятельности. В зависимости от названных взаимосвязей выделяют три основные группы конфликтов в педагогическом коллективе:

Первая группа – профессиональные конфликты. Возникают как реакция на препятствие к достижению целей профессионально-педагогической деятельности, когда нарушаются деловые связи. Такие конфликты являются следствием некомпетентности учителя, непонимания целей деятельности, безинициативности и т.д.

Вторая группа – конфликты ожиданий. Возникают в случаях не соответствия поведения педагога нормам взаимоотношений, принятым в педагогическом коллективе, или несоответствия ожиданиям по отношению друг к другу. Примером служит бестактность к ученикам и коллегам, нарушение норм профессиональной этики, невыполнение требований коллектива и др.

Третья группа – конфликты личной несовместимости. Возникают в результате личностных особенностей характера – проявление несдержанности, завышенная самооценка, эмоциональная неустойчивость, обидчивость и т.д.

Логика развития конфликтов складывается из последовательности действий: предупреждение конфликта, управление конфликтом, принятие оптимальных решений в конфликтной ситуации, разрешение конфликта. При этом рекомендуется следующий алгоритм действий:

- установить участников конфликтной ситуации;
- изучить мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность участников конфликта;
- изучить существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта;
- определить причину возникновения конфликта;
- минимизировать количество участников конфликта;
- определить и применить способы снятия конфликта, которые были бы адекватны характеру его причин, учитывали особенности конфликтующих людей, носили конструктивный характер, соответствовали улучшению отношений в коллективе, способствовали развитию коллектива.

Профессиональные конфликты и конфликты ожиданий устраняются путем изменения условий труда, организации учебно-воспитательного процесса, внесения корректив в режим работы школы. Конфликты личностной несовместимости наиболее сложные, поэтому усилия руководителя должны быть направлены на признание конфликтующими сторонами другой точки зрения, другого подхода в решении проблемы.

Различают административные и межличностные способы управления конфликтами. К административным относят следующие: четкая формули-

ровка требования, использование координирующих механизмов (в т.ч. строгое соблюдение принципа единоначалия), установление общих целей и система поощрений.

Различают стратегии поведения человека в конфликтных ситуациях при межличностных конфликтах: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и сотрудничество.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль. Это особенно важно при педагогических конфликтах, так как они всегда имеют воспитательное значение. Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов:

- проблема решается таким путем, который устраивает все стороны и участники чувствуют себя причастными к решению важной проблемы,
- совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь,
- стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов,
- разрушается «синдром покорности» - страх высказывания своего мнения,
- улучшаются отношения между людьми, так как перестает рассматриваться разногласие как зло.

Аттестация педагогических работников

Целью аттестации педагогических работников является стимулирование роста научно-теоретического уровня, профессионального мастерства, развития творческой инициативы, повышения престижа и авторитета педагогических работников, а также распространение передового опыта, повышение персональной ответственности каждого педагога за качество обучения и воспитания обучающихся.

В Республике Беларусь сложилась практика официальной аттестации учителей в зависимости от уровня профессионального мастерства. Учитель, работающий первый год, – это учитель-стажер. После аттестации он остается «молодым специалистом». Затем идут ступени: учитель 2-й, 1-й, высшей категорий, учитель-методист, которые присваиваются после официальной аттестации.

В соответствии Положением об аттестации педагогических работников системы образования к аттестации допускаются педагогические работники учебно-воспитательных заведений, которые имеют образование в соответствии с квалификационными требованиями и педагогический стаж два года, а для первой и высшей категории – стаж работы в полученной ранее категории три года. Разрешается проходить аттестацию лицам, которые имеют педагогический стаж один год, при условии, что им присвоена ученая степень или звание, либо степень магистра, либо диплом с отличием.

Работники, которые не имеют специальной подготовки, предусмотренной квалификационными требованиями, однако имеют педагогический стаж не менее трех лет, аттестуются в установленном порядке.

Лицам, которые имеют среднее общее образование, а также образование в объеме педагогических классов, не может быть присвоена квалификационная категория.

Руководители учебно-воспитательных заведений, работники органов управления образованием и методических служб, а также специалисты народного хозяйства, которые имеют педагогическую нагрузку, проходят аттестацию на присвоение категории в учебно-воспитательных заведениях в установленном порядке.

Характерной особенностью проведения аттестации педагогических работников по сравнению со специалистами других отраслей хозяйства является добровольность их аттестации.

Работу учителя оценивают по показателям, которые являются критериями результата деятельности. Например, качество знаний учащихся по предмету, их воспитанность; запас фактических знаний по предмету; умение пользоваться полученными знаниями; понимание сути процессов и явлений в природе и обществе; степень самостоятельности учащихся, умение добывать знания; активность в общественно полезной трудовой деятельности и др.

Дифференцированные показатели для оценки работы учителя классифицируются по категориям:

учитель второй категории – имеет 1–2 года стажа работы, дает высокого качества уроки, ведет предметные кружки, факультативы. Класс, в котором он является классным руководителем, имеет высокие показатели в дисциплине и полезных делах. Систематически работает над повышением своей квалификации, хорошо работает с родителями;

учитель первой категории – имеет квалификационную вторую категорию, успешно закончил курсы повышения квалификации, выпустил один-два выпуска начальных, девятых или одиннадцатых классов. Учащиеся подтверждают высокий уровень знаний. Работает как классный руководитель, класс занимает одно из лучших мест в школе, ученики характеризуются высоким уровнем воспитанности. Учитывается мнение родителей;

учитель высшей категории – имеет квалификационную первую категорию, успешно закончил курсы повышения квалификации. Оказывает помощь молодым и неопытным учителям. Разрабатывает и усовершенствует приемы и методы работы. Выступает со статьями в печати или докладами на педагогических форумах.

Все претенденты на высшую квалификационную категорию должны предварительно сдать квалификационный экзамен. Целью проведения квалификационного экзамена является выявление уровня научно-

теоретической и методической подготовки определения соответствия профессиональных характеристик педагогических работников требованиям, которые предъявляются к специалистам высшей категории, независимая экспертная оценка их способности творчески и качественно осуществлять учебно-воспитательный процесс.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается специфика кадровой политики учреждений образования?
2. Поясните особенности возникновения и разрешения конфликтных ситуаций в учреждениях образования.

Тема 9. СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческие решения, их классификация

Важное место в процессе управления отводится принятию управленческих решений. Управленческие решения – это программы действий для разрешения проблемной ситуации. Они выполняют следующие функции:

1. Направляющую – устанавливает цели и задачи развития учреждения в целом.
2. Обеспечивающую – определяет пути, средства развития учреждения.
3. Координационно-организаторскую – способствует установлению режима, порядка работы.
4. Стимулирование – предполагает меры морального и материального поощрения, сотрудничество при достижении поставленных целей и задач.

Управленческие решения делятся на две большие группы: по цели (перспективные и текущие) и по содержанию. К первой группе относятся режим дня, график работы, правила внутреннего распорядка, различные виды планов и т.д. Они носят постоянный характер и действуют длительное время, меняются с изменением условий работы учреждения.

Ко второй группе относятся:

1. Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем в категоричной форме и действующий на основе принципа единоначалия в целях решения основных и оперативных задач.
2. Распоряжение – проявляется меньшая степень регламентации с целью побуждения сотрудников к выполнению задания.
3. Решение (постановление) – характерно для коллективных органов управления.
4. Рекомендации – способ принятия и доведения решения до исполнителей.

5. Указания имеют силу обязательности, но исполнителю предоставляется большая самостоятельность в нахождении альтернативных путей решения поставленных проблем.

6. Директива. Могут носить характер совета, просьбы, но обязательно выполнимы.

7. Совет – наименее регламентированное управленческое решение, которое направлено на оказание помощи исполнителю.

При управленческих решениях руководитель должен придерживаться пяти правил: четко, полно, сжать, доверительно, правильно отдавать приказание. После руководитель обязан проверить выполнение решений.

Все управленческие решения делятся на уровни их принятия и выполнения.

1. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой. Они не требуют творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны. Руководитель берет на себя ответственность за начало определенных действий.

2. Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает круг возможных решений и выбирает действия, которые являются наиболее эффективными, экономичными.

3. Адаптационные решения вызывают трудности, так как здесь руководитель должен выработать новый подход к проблеме. Успех руководителя зависит от его личной инициативы.

4. Инновационные решения наиболее сложны, так как для их решения требуются новые представления и методы, используя творческие идеи других специалистов. Руководителю следует найти способы понимания сложной проблемы.

Процесс принятия управленческих решений

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой.

Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

Существует множество различных проблем уникального выбора. Прежде всего, выделим проблемы, в которых в принципе может быть найдено рациональное, понятное другим людям изложение причин, приведе-

ших к выбору одной из альтернатив (заметим, что многие человеческие, «житейские» проблемы выбора не попадают под это определение). Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах, при управлении учебными заведениями, организациями и совокупностью организаций.

В практической деятельности руководителей нередко возникает необходимость внести коррективы в принятое управленческое решение. Отдельные руководители стремятся избегать изменения своих решений, опасаясь подорвать свой авторитет среди подчиненных. Однако правильная и своевременная корректировка решения обеспечивает его более полное и успешное исполнение, так как дает возможность учесть изменившиеся обстоятельства, создавшиеся в процессе его реализации.

Принятие решения – связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции. Необходимость принятия решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой. Решение представляет собой такой акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые и т.п.).

Рациональное решение принимается с помощью объективного аналитического процесса связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением альтернатив, оценкой альтернатив и окончательным выбором.

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

Проблемы выбора рационального управленческого решения в уникальных ситуациях, характерных для административной деятельности (выбор плана капиталовложений, выбор проектов проведения научных исследований и разработок, выбор плана производства изделий, выбор перспективного плана развития предприятия и др.) всегда интересовали многих специалистов и исследователей.

Список подобных проблем довольно обширен, но все они имеют следующие общие черты: уникальность, неповторимость ситуации выбора; сложный для оценки характер рассматриваемых альтернатив; недостаточная определенность последствий принимаемых решений; наличие совокупности разнородных факторов, которые следует принять во внимание; наличие лица или группы лиц, ответственных за принятие решений.

Проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях существовали всегда, но по ряду причин в последние десятилетия важность их значительно возросла. *Прежде всего*, резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, когда принятые раньше решения остаются правильными.

Во-вторых, развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора.

В-третьих, возросла сложность каждого из вариантов принимаемых решений.

В-четвертых, увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий. В результате всего этого резко возросли трудности рационального решения проблем уникального выбора. Эти проблемы существенно усложнились, и люди, руководители организаций, встречаются с ними все чаще.

Из истории мы знаем, что опытных руководителей отличает умение наилучшим образом использовать свой опыт и интуицию. В ситуациях принятия уникальных решений всегда существует нехватка информации, покрыть которую можно лишь верой в одну из возможных гипотез.

Опытные руководители обычно используют все полезные советы, но поступают по-своему, на основе своей модели развития будущих событий, своей оценки тех или иных личностей. Проблемы принятия уникальных решений всегда требовали творческого подхода, озарения, другими словами, рациональный выбор в уникальных ситуациях по своей сути является особым искусством.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Каждый руководитель должен принимать управленческие решения: в пределах своей компетенции; в пределах стоящих перед управляемым им объектом задач; в строгом соответствии с действующими юридическими нормами.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. *Уяснение проблемы:*

- сбор информации;
- анализ полученной информации;
- выяснение актуальности;
- выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2. Составление плана решения:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
- оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
- оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
- составление программ решения;
- разработка и составление детального плана решения.

3. Выполнение решения:

- доведение решений до конкретных исполнителей;
- разработка мер поощрений и наказаний;
- контроль за выполнением решений.

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Декомпозиция – представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;

Диагностика – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

Экспертные оценки – формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

Метод Делфи – экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения.

Метод неспециалиста – вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Метод теории игр – задачи решаются в условиях полной неопределенности;

Метод аналогий – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Кейс-метод – пошаговый разбор ситуаций – эффективный способ анализа управленческих ситуаций. В этом случае предлагаемые ситуации должны быть близки к проблемам, с которыми менеджерам приходится сталкиваться в жизни. Навыки, полученные в результате анализа, могут пригодиться в дальнейшей практической деятельности.

Анализ состоит из четырех шагов:

- 1) индивидуальная подготовка анализа;
- 2) неформальное обсуждение отдельными группами;

- 3) обсуждение в аудитории;
- 4) обобщение результатов обучения в конце занятия.

Общая схема анализа ситуаций:

1) краткое изложение событий – краткий пересказ ситуации, который помог бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;

2) проблема – краткая формулировка проблемы, стоящей в данный момент перед руководством компании или отдельным менеджером. Формулировка должна иметь вид законченного предложения, содержащего подлежащее и сказуемое. Как правило, это фраза типа: «Кто-либо должен что-либо сделать»;

3) характеристика действующих лиц – характеристика участников с использованием информации, почерпнутой из описания ситуации;

4) хронология событий – изложение происшедших событий так, что наиболее поздние по времени события находятся в начале хронологии, а наиболее ранние – в конце;

5) конфликт – ответ на вопрос, обострения какого рода противоречий послужили причиной конфликтной ситуации. Отдельное внимание следует уделить глобальной ситуации в организации, которая скрывается за небольшим, локальным конфликтом;

6) варианты решения проблемы – оценка всех возможных вариантов решения проблемы, определение достоинств и недостатков каждого из предложенных вариантов;

7) рекомендации – более подробное, чем на шестом этапе, рассмотрение и обоснование целесообразности выбранного варианта действий;

8) план по осуществлению выбранного варианта действий – изложение сути шагов, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

Результатами обсуждения должны служить ответы на следующие вопросы:

- кто в данной ситуации действующее лицо;
- каковы его цели;
- какие решения я должен принять;
- каковы проблемы, с которыми я сталкиваюсь;
- какие возможности у меня есть и на какой риск я иду, будучи на месте главного действующего лица;
- какими данными для принятия решения я обладаю;
- какие альтернативные подходы к решению проблемы имеются?

Метод «*мозговой атаки*» – один из основных, используемых в организации и проведении экспертиз. Значительная роль при осуществлении «мозговой атаки» принадлежит руководителю, возглавляющему заседание экспертной комиссии. В реальной деятельности это может быть совещание, которое созвано руководителем для обсуждения той или иной воз-

никшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие с целью выработки и принятия управленческих решений.

«Мозговая атака» в ситуационном анализе, как правило, состоит из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, а во втором – обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Первый тур проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение о том, что, с его точки зрения, определяет развитие ситуации, в соответствии с какими закономерностями идет ее развитие, какие управляющие воздействия со стороны руководства организации могут оказаться эффективными и привести к цели. В этом туре руководителю необходимо поддерживать любое из высказываемых мнений, давая возможность высказавшему его более полно представить свою точку зрения и развить ее. При этом должна поддерживаться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающегося от излишней скованности.

Любая высказанная идея должна быть обсуждена и не может объявляться ложной, даже если она представляется ведущему заседание заведомо бесперспективной.

Если в процессе «мозговой атаки» в первом туре руководитель поддерживает лишь перспективные, с его точки зрения, идеи, то нередко это приносит худшие результаты.

Подчеркнем, что задача первого тура «мозговой атаки» при определении факторов, влияющих на развитие ситуации, состоит в том, чтобы получить возможно более полную картину о факторах, которые могут влиять на ситуацию.

Во втором туре необходимо из выявленных в первом туре факторов оставить лишь наиболее существенные. Для того чтобы сделать это обоснованно и выбрать среди них действительно определяющие, необходимо их критически оценить.

Здесь может быть использован так называемый метод суда. Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения.

Сторонники пытаются привести необходимые доказательства пользы высказанной точки зрения, а противники – их опровергнуть. Руководитель, основываясь на результатах обсуждения, принимает окончательное решение о включении того или иного фактора в число действительно определяющих развитие ситуации.

Если в процессе проводимого ситуационного анализа окажется, что некоторые факторы были неоправданно причислены к числу основополагающих, они будут исключены. Если же выявятся дополнительные существенные факторы, они могут быть также включены в число основных.

В основе *факторного анализа* – предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Факторный анализ решает задачи определения:

- факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации;
- коэффициентов, характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуации.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и неосновные, внутренние и внешние.

По результатам обработки статистических данных может производиться детализация либо, наоборот, укрупнение факторов.

Рассчитанные на основании обработки данных коэффициенты влияния каждого из выделенных факторов позволяют, с одной стороны определить ранжирование факторов по важности, т.е. расположить факторы в порядке убывания их важности, а с другой – получить формулу для расчета ожидаемых значений показателей, характеризующих ситуацию при том или ином изменении значений факторов.

Благодаря полученным при использовании факторного анализа результатам можно более обоснованно оценивать ожидаемые изменения ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа.

«Мозговая атака» относится к числу универсальных методов ситуационного анализа и может использоваться не только для установления факторов, определяющих развитие ситуации, но и для решения других задач ситуационного анализа. Факторный анализ – это метод установления факторов, определяющих развитие ситуации, разработанные специально для решения этого класса задач.

«Метод сценариев» используется в практике прогнозирования и как самостоятельный метод прогнозирования, и как технологический элемент прогнозирования при использовании других методов для определения прогнозного горизонта или условий, при которых необходимо корректировать прогноз.

«Написание сценария» – это метод, при котором устанавливается логическая последовательность событий для того, чтобы показать, как исходя из существующих ситуаций может шаг за шагом развиваться в будущем состояние объектов.

Сценарий обычно разворачивается в явно выраженных временных признаках. Эта способность существенна при прогнозировании в области

социально-экономических проблем. При научно-техническом прогнозировании эта зависимость от времени не всегда обязательна. Основное значение при написании сценария имеет выявление основных факторов, позволяющих достичь поставленной цели, и «фона», а также определение критериев достижения поставленной цели. При разработке сценария может возникнуть неопределенность, связанная с субъективностью суждений разработчиков сценария.

Ценность сценария тем выше, чем меньше степень неопределенности или больше согласованность мнений экспертов.

Сценарий – это основа, на которой проводится вся дальнейшая работа. Готовый сценарий должен быть подвергнут анализу. Из дальнейшего рассмотрения исключается все, что, по мнению сценаристов, уже обеспечено на рассматриваемый период. И наоборот, концентрируется внимание на том, что должно быть сделано для дальнейшего достижения поставленной цели.

Сценарий носит системный характер. Это один из основных методов прогноза при структурной перестройке, он зависит от интеллекта, уровня знаний, осведомленности и фантазии разработчика проблемы.

Сценарий используют для принятия решений в сфере стратегического развития организаций. Выделяют следующие *этапы* составления сценария:

1) формулирование проблемы: сбор и анализ информации; согласование со всеми участниками проекта решения сути задачи и ее формулирования;

2) определение и группировка сфер влияния;

3) выделение критических точек среды бизнеса;

4) оценка их возможного влияния на будущее фирмы;

5) определение показателей будущего развития объекта – они не должны быть амбициозными или завышенными. Те сферы деятельности, развитие которых может идти по нескольким вариантам, описываются при помощи нескольких альтернативных показателей;

6) формулирование и отбор согласующихся наборов предположений: определение развития исходя из сегодняшнего положения и всевозможных изменений; комбинирование различных предположений о будущем в наборы; отбор из всех полученных наборов, как правило, трех с учетом определенных критериев;

7) сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер с предположениями об их развитии: сравнение результатов третьего и четвертого этапов; корректировка завышенных и заниженных показателей состояния при помощи данных четвертого этапа.

Для более точного прогноза необходимо сократить интервал прогнозирования, т.е. разделить его на несколько фрагментов, составляя несколько сценариев;

8) введение в анализ разрушительных событий;

9) установление последствий. На данном этапе происходит сравнение стратегических проблем фирмы и выбранных вариантов ее развития.

«Метод Гордона» имеет много общего с «мозговым штурмом» и обобщает его. В этом случае применяют почти те же правила. Однако здесь только лидер группы до обсуждения знает точный характер проблемы. Это ограничение препятствует группе достичь решения слишком рано. Потенциальная опасность при применении «мозгового штурма» состоит в том, что участник может прийти к мысли и поверить, что идея, которая им выдвинута, является идеальным решением проблемы и прекратить дальнейшее выдвижение идей. Этого не происходит в том случае, если только лидер знает истинный характер проблемы. Лидер ответственен за начало общего обсуждения широкого контекста проблемы. Далее он конкретизирует проблему. Ясно, что успех этого метода сильно зависит от личных качеств лидера.

«Номинальный групповой метод» был развит при попытке преодолеть некоторую предвзятость, которая является результатом социальных процессов в пределах групп «мозгового штурма». Он отличается от других групповых методов тем, что стадия оценки индивидуально выдвинутых идей регламентирована более детально. Номинальный групповой метод включает следующие основные стадии.

1. Члены создают независимые списки идей.
2. Каждый член группы описывает одну из своих идей всей группе.
3. Как только все идеи вносятся в список, они обсуждаются и оцениваются группой.
4. Для достижения конечного решения члены группы голосуют по отдельности за каждую из выдвинутых идей.

«Метод принудительных связей» основан на установлении взаимоотношений между, на первый взгляд, не связанными друг с другом объектами или идеями. Этот метод основан на связи идей, но степень свободы ограничена рассматриваемыми объектами, которые обычно выбираются произвольно. Часто участники обсуждения обращаются в те области, которые они никогда прежде не рассматривали.

Метод принудительных связей является особенно полезным в ситуациях, где ищутся новые применения существующих изделий или услуг. Один объект существует, другой выбирается совершенно произвольно или из списка. Участников затем просят найти все возможные связи установленного объекта с объектом, выбранным произвольно. «Принуждение» таких взаимосвязей может вести ко многим новым и оригинальным идеям. Например, имеется большое число заготовок для изготовления изделий, которые в настоящее время сняты с производства. Необходимо выявить максимальное число вариантов эффективного использования таких заготовок.

Все описанные методы характеризуются развитием и применению на практике творческого потенциала лиц, принимающих решения и особенно эффективны в группе.

Среди многочисленных звучных имен, которые заслужил наш век, куда более прозаическим кажется на первый взгляд еще одно название: век административного управления.

Каждый административный орган, существующий в течение десятилетий или недавно организованный, живет своей особенной жизнью. Как нет двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых административных аппаратов: это естественно, поскольку функционирование административных служб существенно зависит от характеров, талантов работающих в них людей.

Несмотря на внешнюю непохожесть, *административная деятельность* характеризуется одними и теми же элементами административных функций, которые определяются следующим набором умений: прогнозировать, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать.

Принятие решений (умение распоряжаться) является центральным элементом административной деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под *принятием управленческих решений* мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив.

Это определение указывает на три необходимых *элемента процесса выбора*:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

При отсутствии одного из этих элементов процесс выбора перестает существовать.

Сделаем следующие предположения о ситуации, в которой находится лицо, принимающее решения (ЛПР):

- оно обладает правом выбора из множества альтернатив;
- несет ответственность за принятые решения;
- заинтересовано в осуществлении выбора, стремится разрешить имеющуюся проблему.

Хотя эти предположения могут показаться естественными, они выполняются далеко не всегда. Бывают случаи, когда внешние требования, указания вышестоящих организаций практически предопределяют действия руководителя, навязывая ему выбор определенных альтернатив.

В других случаях руководитель может быть удовлетворен положением, когда он фактически отстраняется от принятия решения – в этом случае у него нет мотивации к разрешению проблемы.

На условия выбора влияет новизна рассматриваемой проблемы. Если одна и та же проблема встречается неоднократно, то у руководителя вырабатываются типовые методы ее решения.

Со временем эти методы могут войти в регламентирующие документы, определяющие решение – при этом выбор исчезает.

Но существуют уникальные проблемы выбора, когда каждый раз выбор предстает в совершенно другом виде.

Это могут быть новые для руководителя объекты выбора (варианты уникальных проектов), либо выбор осуществляется каждый раз в различных условиях (разработка перспективных планов). Такой выбор является наиболее трудным. Он требует выявления основных факторов, влияющих на будущие последствия решения, взвешивания всех «за» и «против».

В административных органах существуют организационные системы решения сложных проблем выбора, которые состоят из утвержденных правил сбора и анализа информации (обычно со сроками), порядка рассмотрения вариантов, из согласования и утверждения. Так, например, организационная система подготовки пятилетнего плана министерства или ведомства может включать в себя: получение директивных указаний от вышестоящего органа, разработку прогнозов, сбор предложений от организаций, обсуждение предложений специальными комиссиями или научными советами, окончательное утверждение предложений комиссий.

Во многих случаях организационные системы решения проблем выбора возникают на основе опыта решения подобных задач в прошлом. Рассматривая эти системы с формальной стороны, следует отметить, что они предусматривают необходимые этапы обсуждения проблем, привлечение компетентных экспертов, сбор информации для лица, принимающего решение. Однако неформальный анализ принимаемых решений показывает, что иногда эффективность существующих организационных систем не соответствует предъявляемым к ним требованиям.

Дело в том, что в последние 10–20 лет сложность решения проблем выбора существенно возросла и многие из традиционных способов их решения оказались малопригодными.

Прежде всего, многие из существующих организационных систем не включают в себя жизненно важный этап определения политики выбора - перечня аспектов, которые необходимо учитывать при принятии решений.

Иногда такие перечни заменяются высказываниями типа «*максимум эффективности при минимуме потерь*», либо неконкретными директивами. Стремление к учету лишь количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных псевдо объективных формул.

В таких формулах делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, а многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, ущерб окружающей среде, возможное влияние на климат и т.д.) просто остаются без внимания.

Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям как для лица, принимающего решения, так и для лиц, которых принимаемые решения затра-

гивают. В результате таких решений остается без использования покупаемое уникальное оборудование, построенные заводы сразу же нуждаются в реконструкции, разрабатываемые планы не соответствуют официально утвержденным направлениям деятельности и т.д.

В подобных случаях причина заключается не в просчетах того или иного руководителя, хотя бывает и такое. Причина глубже в неадаптивности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора.

Некоторые процедуры использования экспертов не соответствуют современным требованиям. Известны случаи, когда комиссии и советы работают формально, а выносимые рекомендации выражают мнение одного-двух авторитетных членов комиссии. Иногда в комиссии входят эксперты, прямо заинтересованные в выборе определенных альтернатив, или советы и комиссии состоят из специалистов, для которых данная деятельность является дополнительной и обременительной нагрузкой.

Часто сотрудники административного аппарата, занятые оперативной работой и выполнением многочисленных поручений, просто не имеют времени для проведения такого анализа. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы. Это приводит к тому, что глобальным стратегическим проблемам выбора уделяется столько же внимания, сколько и мелким поручениям. Отдельные части административного аппарата переходят в состояние метко названное «административным склерозом». Следствием этого является недостаточная подготовленность и обоснованность принимаемых решений.

При отсутствии четкой, продуманной политики, контроля над работой экспертов, строгого анализа их предложений могут появиться несогласованные, и даже противоречивые решения.

Итак, возросшая сложность проблем выбора требует подготовки и использования специалистов-профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений; разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив, возникающих в процессе принятия решения.

В последние 20–30 лет появились подходы, рассматриваемые многими как универсальное средство решения всех сложных проблем. Наибольшую известность среди них получил так называемый системный подход. Появление и широкое распространение электронных коммуникационных систем привело к другому универсальному рецепту – *информационным системам* для организационного управления. Широкое распространение получили математические модели.

Каждый из названных общих подходов может рассматриваться в самых различных аспектах. Так, существуют чисто философские исследования проблем системного подхода. Понимая всю важность и разнообразие этих аспектов, мы, тем не менее, ограничимся далее рассмотрением общих

подходов только с одной точки зрения - их практической пригодности для решения проблем выбора в уникальных ситуациях.

В наши дни слово «*системный*» широко используется в самых разнообразных сочетаниях. В инженерных системах говорят о системотехнике, известен системный анализ, системное управление проектами, системное проектирование организаций и т.д. Очевидно, что происхождение слова «системный» во многом связано с идеями общей теории систем и кибернетики.

В соответствии с подходом *системотехники* выделяются следующие этапы решения проблемы: уяснение задачи и выбор цели; перечисление или изобретение альтернатив; анализ альтернатив; выбор наилучшего решения; представление результатов.

В подходе анализа систем и исследования операций обычно выделяют пять логических элементов:

1. выделить цель или совокупность целей;
2. выделить альтернативные средства достижения целей;
3. определить ресурсы для использования каждой системы;
4. построить математическую (при подходе исследования операций) или логическую (что бывает чаще при подходе анализа систем) модель, т.е. ряд зависимостей между целями, альтернативными средствами их достижения, окружающей средой и ресурсами;

5. определить критерий выбора предпочтительной альтернативы.

В процессе формирования решений в организации можно выделить следующие этапы: определение целей учебного заведения или организации; выявление проблем в процессе достижения этих целей; исследование проблем и постановка диагноза; поиск решения проблемы; оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них; согласование решений в организации; утверждение решений; подготовка к вводу решений в действие; управление применением решения; проверка эффективности.

Итак, системный подход к решению проблем различного характера с утилитарной точки зрения связан, прежде всего, с выделением системы из внешней среды и определением совокупности последовательных, логических шагов рассмотрения проблемы. Назовем эти черты общей схемой системного подхода.

Чем же различаются системные подходы, предназначенные для решения различным проблем?

В *первую очередь* – способами аналитического сравнения альтернатив. Так, например, в системотехнике используются стандартные методы расчета различных классов технических систем (электронных схем, систем автоматического регулирования и т.д.). При использовании подхода исследования операций имеется целый класс методов: математического программирования, вероятностные, сетевого планирования и т.д. При подходе анализа систем используется в первую очередь метод стоимость – эффективность.

Есть примеры, когда общая схема системного подхода используется для решения сложных проблем без специальных способов аналитического сравнения альтернатив. Последнее время общая схема системного подхода очень популярна. Трудно найти проблему, при решении которой не рекомендовалось бы использовать системный подход.

Появление консультативной деятельности является закономерным результатом развития экономики. Объективная необходимость использования консультантов, аналитиков - в административном аппарате непрерывно возрастает. Наряду с прочими факторами эта необходимость связана с быстрыми изменениями в окружающем нас мире. Успешно применявшиеся ранее процедуры планирования и управления становятся малоэффективными. Отсутствие рациональной, целенаправленной политики приводит к экономическим потерям, к снижению темпов научно-технического прогресса.

Существуют *две причины*, препятствующие использованию более совершенных методов и процедур принятия решений. *Первая* из них связана с традиционными предрассудками сотрудников административного аппарата, привязанностью к привычным формам подготовки решений. *Вторая* – с несовершенством стиля и методов работы консультантов, с недостаточным учетом ими человеческих факторов.

Любое сотрудничество руководителей и консультантов – двусторонний процесс. Не стоит думать, что пропагандистская кампания, либо просто указания вышестоящих руководителей могут стимулировать «внедрение» новых методов принятия решений. Дело гораздо сложнее: необходима совместная и кропотливая работа сотрудников аппарата и консультантов. Эта работа редко приводит к ошеломляющим эффектам.

Чудес не бывает, нельзя сделать хорошего выбора при только плохих альтернативах. Но структуризация процесса принятия решений и разумное использование экспертов могут привести к возрастанию способностей руководителя уверенно решать все более сложные проблемы.

Многие реальные процессы, протекающие в административном аппарате, гораздо сложнее тех, для которых уже разработаны аналитические подходы. Есть, например, случаи, когда интересы различных частей организации или разных организаций не совпадают.

Это далеко не всегда плохо – именно в конфликте вырабатывается компромиссное решение, учитывающее многие реальные ограничения. Часто решения принимаются коллективом руководителей. При этом возникают проблемы координации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования противоречивых интересов.

Перечисленные проблемы исключительно сложны с методологической точки зрения. На наш взгляд, в настоящее время нет практических конструктивных методов принятия групповых решений или решений в условиях противодействия при многих активных участниках. Далек от своего

удовлетворительного решения многие относительно более простые проблемы принятия индивидуальных решений.

Сам путь к тем или иным формальным постановкам долог и тернист. Он пролегает через многие преграды и препятствия, неизбежные в реальных ситуациях. Жизнь требует от консультанта по проблемам принятия решений сочетания многих качеств: искусства анализа ситуаций, глубоких профессиональных знаний, приемов и методов принятия решений, умения представления рекомендаций, профессиональных навыков в работе с людьми.

Для многих консультантов-специалистов по методам принятия решений эта область работы привлекательна именно новым сочетанием психологических, социологических, математических, экономических проблем.

Уже сейчас необходимо рассматривать процесс принятия решений как процедуру, главными участниками которой являются руководитель и эксперты. Именно человеческие, а не математические или машинные аспекты являются основными в процессе принятия решений. Именно на этих аспектах следует основывать критерии проверки практической ценности методов принятия решений.

И, наконец, безусловно, приятной наградой является возможность реально улучшить процессы принятия решений, наблюдать положительные изменения в сложных административных механизмах, вызванные его работой.

В условиях неполноты информации по изучаемой проблеме, невозможности все строго рассчитать и проанализировать, а также множественности мнений о целях, критериях их предпочтительности и т.п. может не существовать единого, лучшего решения. В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Теоретически существует *четыре типа ситуаций*, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта. Рассмотрим каждый из этих случаев.

Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности. Это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов. Рассмотрим две возможные ситуации:

А) Имеется два возможных варианта: в данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:

- определяется критерий, по которому будет делаться выбор;
- методом «прямого счета» исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;
- вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

Б) Число альтернативных вариантов больше двух: процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов, техника «прямого счета» в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат – методы оптимального программирования (в данном случае этот термин означает «планирование»). Этих методов много (линейное, нелинейное, динамическое и пр.), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование. В частности, широко известна транспортная задача, решаемая методами линейного программирования.

При проведении анализа в условиях определенности могут успешно применяться методы машинной имитации, предполагающие множественные расчеты на ЭВМ. В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса (компьютерная программа), содержащая заданное число факторов и переменных, значения которых в разных комбинациях подвергается варьированию. Таким образом, машинная имитация – это эксперимент, но не в реальных, а в искусственных условиях. По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов, являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией.

Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций.

Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Свойства качественных управленческих решений

Образование и учебные заведения моделируют те процессы, которые происходят в обществе. Поэтому руководителям учебных заведений желательно знать свойства качественных управленческих решений и этапы их реализации.

Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качество» и «эффективность».

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму – эффективность.

Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению.

Другими словами, *качество управленческого решения* – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

К числу таких характеристик следует отнести:

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Рассмотрим их подробнее;

Научная обоснованность решения определяется, прежде всего, степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обуславливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит.

Решение будет *компетентным*, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, *научная обоснованность решения* обеспечивается следующими основными факторами: учетом требований объективных экономических законов и закономерностей; знанием и использованием тен-

денций развития объекта управления; наличием полной, достоверной и научно обработанной информации; наличием специальных знаний, образования и квалификации у лица, принимающего решение (ЛПР); знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Как видим, научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время.

Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом.

Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать *внутреннюю* непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и *непротиворечивость внешнюю* – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб.

Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Адаптивность. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее.

В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение.

Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите условия принятия эффективных управленческих решений.
2. Охарактеризуйте основные методы принятия управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анософф, И. Стратегическое управление / И. Анософф. – М.: Экономика, 2006. – 287 с.
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – М.: Книжный дом, 2008. – 367 с.
3. Бодди, Д.И. Основы менеджмента: учебник / Д.И. Бодди, Р. Пейтон; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб., 2003. – 235 с.
4. Большаков, А.С. Менеджмент: учеб. пособие / А.С. Большаков. – СПб., 2000. – 256 с.
5. Ботавина, Р.Н. Этика менеджмента: учебник / Р.Н. Ботавина. – М., 2001. – С. 7–10.
6. Бурцев, В.В. Управленческий контроль как система / В.В. Бурцев. – М.: Финпресс, 1999. – С. 39.
7. Ванкевич, Е.В. Теоретические основы менеджмента: учеб. пособие / Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск: УО «ВГТУ», 2007. – 447 с.
8. Васильев, Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю.В. Васильев. – М.: Педагогика, 2001. – 219 с.
9. Вернер, З. Руководитель без конфликтов / З. Вернер, Л. Лан. – 1999. – 276 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М., 2006. – 267 с.
11. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / под ред. Т.И. Шамовой. – М., 1991. – 327 с.
12. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / под ред. Н.В. Горбуновой. – М.: Новая школа. – 1995. – 109 с.
13. Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М., 2008. – 285 с.
14. Генов, Ф. Психология управления / Ф. Генов. – М.: Прогресс, 2002. – 422 с.
15. Герчикова, И.Н. Менеджмент: практикум: учеб. пособие / И.Н. Герчикова. – М., 2004.
16. Грачев, М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело ЛТД, 2003. – 208 с.
17. Гришина, Н.В. Если возникает конфликт: психология в управлении / Н.В. Гришина. – Л., 1983. – 189 с.
18. Ермолович, М.М. Менеджмент системы образования: курс лекций / М.М. Ермолович. – Минск: БГУ, 2012. – 100 с.
19. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Екатеринбург: Деловая книга, 2008. – 232 с.

20. Кан-Калик, В.А. Учителю о педагогическом общении: кн. для учителя / В.А. Кан-Калик. – М.: Просвещение, 2003. – 187 с.
21. Каора, И. Японские методы управления качеством / И. Каора; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2005. – 213 с.
22. Капто, А.Е. Организация внутришкольного управления / А.Е. Капто. – М., 2000. – 326 с.
23. Карпухина, А.Е. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты/ А.Е. Карпухина. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 340 с.
24. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М., 2008. – 512 с.
25. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления / В.Кнорринг. – М.: Изд-во НОРМА-ИНФРА, 2005. – 283 с.
26. Конаржевский, Ю.А. Проблемы внутришкольного управления / Ю.А. Конаржевский. – Челябинск, 1999. – 236 с.
27. Красовский, Ю.Д. Управление: моральные основы делового поведения / Ю.Д. Красовский. – М., 2001. – 267 с.
28. Кудрявцева, Л.Д. Каким быть руководителю? / Л.Д. Кудрявцева. – Л., 2001. – 239 с.
29. Кузнецов, В.Ю. Основы менеджмента: учеб. пособие / Ю. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб., 2006. – 326 с.
30. Лебедев, В.И. Психология и управление / В.И. Лебедев. – М., 2002. – 328 с.
31. Мацкевич, С.А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов / С.А.Мацкевич; науч. ред. А.Н. Мирошниченко. – Минск: И.П. Логвинов, 2011. – 260 с.
32. Менеджмент / А.М.Руденко и [др.]; под ред. А.М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 215 с.
33. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учебник / [авт. коллектив В.Р. Вебер, М.Н. Певзнер, Н.И. Бумаженко и др.; под общ. ред. М.Н. Певзнера]. – Днепропетровск: Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 702 с.
35. Назмутдиное, В.Я. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности / В.Я. Назмутдиное, И.Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
36. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение: практические советы / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 2005. – 329 с.
37. Папулов, П.А. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование / П.А. Папулов. – М.: Экономика, 1995. – 379 с.
38. Партнов, М.Л. Азбука школьного управления / М.Л. Партнов. – М.: Просвещение, 2002. – 319 с.
39. Пиаже, Ж. Развитие ребенка / Ж. Пиаже. – М., 1987. – 287 с.

40. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М., 2006. – 279 с.
41. Поташник, М.М. Оптимизация управления школой / М.М. Поташник. – М., 1999. – 289 с.
42. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии / В.А. Пронников, И.Д. Ладанова. – М.: Наука, 1989. – 287 с.
43. Раппорт, В.Ш. Диагностика управления / В.Ш. Раппорт. – М., 2001. – 278 с.
44. Раппорт, В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В.Ш.Раппорт. – М., 2003. – 329 с.
45. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренене, Н.Х. Носсинен. – М., 2001. – 267 с.
46. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учеб. пособие / А.К. Семенов. – М., 2007. – 354 с.
47. Сидоров, Л.Н. Педагогический менеджмент : учеб.-метод. пособие / Л.Н. Сидоров. – Минск: РИВШ, 2014. – 172 с.
48. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / отв. ред. С.М. Рыловский. – М.: Изд. Дом ИНФРА, 2004. – 235 с.
49. Спектр, А.Я. Финансы и хозяйственная деятельность школы / А.Я. Спектр, Ю.В. Зотов. – М.: Просвещение, 2004. – 287 с.
50. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие для вузов / гл. ред. В. Усманов. – СПб.: Изд-во «Питер», 2009. – 257 с.
51. Талызина, Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний / Н.Ф. Талызина. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 327 с.
52. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор; пер с англ. – М.: Контроллинг, 2007. – 318 с.
53. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2007. – 637 с.
54. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 2002. – 287 с.
55. Фишман, Л.И. Обратные связи в управлении педагогическими системами / Л.И. Фишман. – СПб.–Самара, 2003. – 178 с.
56. Хомерики, О.Г. Развитие школы как инновационный процесс: метод. пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 2004. – 324 с.
57. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных // Серия «Учебники для высшей школы». – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2004. – С. 158–159.
58. Шамова, Т.И. Исследовательский подход в управлении школой / Т.И. Шамова. – М., 2004. – 232 с.
59. Шепель, В.М. Имиджология: секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2008. – 426 с.

Учебное издание

БУМАЖЕНКО Наталья Ивановна

МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

Курс лекций

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Л.Р. Жигунова

Подписано в печать 2017. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 6,83. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014 г.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.