

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

Р.В. Загорулько

**ОСНОВЫ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

Курс лекций

Модуль 1

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2015*

УДК 37.04:338.24(075.8)
ББК 74.04к2я73+65.497.4-21я73-74.484к2я73
3-14

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 03.03.2015 г.

Автор: доцент кафедры педагогики ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук **Р.В. Загорулько**

Р е ц е н з е н т ы :

декан факультета повышения квалификации по педагогике и психологии УО «ВГМУ», доктор педагогических наук *З.С. Кунцевич*;
заведующий кафедрой экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук, доцент *Л.Ф. Трацевская*

Загорулько, Р.В.

3-14 Основы образовательного менеджмента : курс лекций / Р.В. Загорулько. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2015. – Модуль 1. – 52 с.

Курс лекций предназначен для самостоятельной работы магистрантов специальности «Образовательный менеджмент». Представленный материал может быть полезен управленцам-практикам образовательной сферы.

УДК 37.04:338.24(075.8)
ББК 74.04к2я73+65.497.4-21я73-74.484к2я73

© Загорулько Р.В., 2015
© ВГУ имени П.М. Машерова, 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Образовательный менеджмент – междисциплинарная область научных знаний, интегрирующая психолого-педагогические науки, теории менеджмента и практику управления образовательными системами и образовательными процессами в организациях различного типа. В сфере практической деятельности он включает в себя менеджмент органов управления образованием; менеджмент образовательных учреждений: дошкольных, школьных, начального, среднего и высшего профессионального и дополнительного образования. Менеджмент образовательных учреждений, в свою очередь, можно представить как совокупность двух неразрывных управленческих процессов: управления деятельностью административного, педагогического и вспомогательного персонала; управления образовательной деятельностью учащихся.

Дисциплина «Основы образовательного менеджмента» входит в государственный компонент дисциплин специальной подготовки магистров образования по специальности 1-09 81 01 «Образовательный менеджмент».

Цель учебной дисциплины – создать условия для развития у магистрантов целостной системы знаний и способов деятельности, а также личностных качеств менеджера в сфере образования.

Задачи:

- сформировать у магистрантов знания о теоретических и технологических основах менеджмента в образовании;
- развить у магистрантов умения и способы деятельности в сфере организационных процессов в учреждении образования на основе научных принципов и методов управления;
- сформировать у магистрантов управленческую компетентность, обеспечивающую успешность их профессиональной деятельности в сфере образования.

Содержание учебно-методического комплекса (Модуль-1) соответствует типовой учебной программе по дисциплине, нашло отражение в предлагаемых материалах лекций с учетом критериев научности, фундаментальности, компетентности, актуальности, культурно-педагогической генерализации. Рассмотрены теоретико-методологические основы, содержание и технологии менеджмента образования. Материалы лекций по каждой теме представлены перечнем основных понятий, содержанием рассматриваемых во время лекционных занятий вопросов, вопросами и заданиями для самоконтроля, глоссарием по теме, общим списком рекомендуемой литературы,

Комплекс даст возможность преподавателю организовать контролируемую самостоятельную аудиторную и внеаудиторную работу магистрантов по изучению этой дисциплины.

ТЕМА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия: управление, менеджмент, руководство, администрирование, кибернетика, школа управления, школа количественных методов, школа человеческих отношений, поведенческие науки, школа административного управления, школа научного управления.

Вопросы по теме:

1. Сущность управления и его роль в обществе.
2. Становление менеджмента и развитие теории управления.
3. Развитие научного управления образованием.
4. Внутришкольное управление и школоведение в отечественной педагогике.

1.1. Сущность управления и его роль в обществе

Понятие «управление» относится к числу наиболее общих, универсальных понятий; оно охватывает и социальное управление, и управление биологическими процессами и управление различного рода механизмами.

В самом общем виде, управление – процесс воздействия на систему с целью перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов.

Управлѐние – процесс систематического, сознательного, целенаправленного воздействия управляющей системы на объект управления в целом или его отдельные звенья на основе познания и использования присущих этому объекту закономерностей и прогрессивных тенденций в целях обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Управление – деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В содержательном плане управление рассматривается как вид интеллектуального труда, представляющего собой систему последовательных управленческих функций, циклов и процессов, которые обеспечивают координацию и регулирование деятельности объекта управления.

Управление можно рассматривать в статике – как структуру и в динамике – как процесс.

Управление как вид социальной практики появляется с общественным характером труда и необходимостью его управления. Оно вызывается производственной необходимостью согласовывать, координировать деятельность отдельных людей. В дальнейшем характер социального управления постоянно усложняется. С развитием капиталистического способа производства происходит все большее усложнение управления, его дифференциация. Появляется многочисленный штат управленческих работников, а затем и целая система органов управления. Общество не может существовать без управления. XX век назван веком управления.

Проблема управления не сводится к одним лишь технологическим аспектам, требуя максимальной четкости, организованности, рациональности всех без исключения элементов, но предполагает изучение всей совокупности отношений и взаимоотношений между людьми в процессе производства, организации совместной деятельности людей, их взаимодействие со средствами производства и т.д.

Управление предполагает права правления, то есть деятельность в основном через право, правил поведения сложившихся в обществе: норм права, норм морали,

обычаев, традиций, чувств, инстинктов. Управлять означает устанавливать, организовывать, конкретизировать, воздействовать, решать, принимать и применять.

Цель управления – упорядочение и обеспечение функционирования какой-либо системы: механической (управление машинами, технологическими процессами); биологической (управление процессами у живых организмов); социальной (управление в общественной сфере, поведением людей, коллективов). Но независимо от вида системы предполагается наличие и объекта (управляемый элемент), управление основано на известном подчинении объекта субъекту.

В любом случае управление является социальным, ибо его конечная цель – создать условия для упорядочения соответствующих общественных отношений, возникающих в различных сферах жизнедеятельности. Для социального управления характерно, что в роли объекта и субъекта управления вступают люди.

Объектами управления являются: коллективы работников соответствующих предприятий, учреждений, организаций, граждане.

Понятие «менеджмент» имеет несколько определений (английский, американский, немецкий варианты); если следовать последнему, то это «*такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем*». Понятие «менеджмент» охватывает умение человека добиваться поставленных целей с помощью знаний, помогающих управлять; включает различные функции и виды деятельности, связанные с управлением людьми, а также включает категорию людей, осуществляющих управление. Обычно определение «менеджмент» применяли только к управлению социальными и экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях. В последнее время стали широко применять к непредпринимательским организациям.

Хотя понятия «менеджмент» и «управление» близки по значению, однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления.

Очень близкое к управлению понятие *руководство*. Существует несколько мнений специалистов относительно понятий: одни отождествляют оба понятия, другие считают руководство более широким понятием по содержанию или рассматривают руководство как одно из управленческих действий. Но в отличие от понятия управления оно касается только людей. *Руководство – это воздействие на людей для достижения определенной цели*. Объектами управления и руководства являются организации, коллективы, процессы.

Еще одно понятие сферы управления – *администрирование* (от лат. *administro* – управляю, заведую), бюрократический метод управления посредством командования. Администрирование – это организация действий персонала на основе формализации, строгой регламентации и жесткого стимулирования. Под ним понимается управление профессиональной деятельностью подчиненных. В рамках административного управления люди рассматриваются, как объекты и субъекты управления, которые должны делать то, что предписано правилами.

Администрирование – это, с одной стороны, процесс осуществления административного управления, а с другой стороны, это совокупность методов, которые используются при **административном управлении**.

Различают два основных направления административного менеджмента: разработка рациональной системы управления организации и построение структуры организации.

Отличительные особенности административного менеджмента: частое применение линейной и линейно-функциональной структуры управления; иерархия; применение

ние формализованных способов принятия управленческих решений; четкое разграничение должностных полномочий; разделение власти.

Существуют общие принципы, закономерности управления, относящиеся ко всем его разновидностям. Эту группу закономерностей рассматривает кибернетика, которая, исходя из общего, имеющего универсальное значение понятия управления, формулирует принципы, применимые в любой качественно своеобразной системе.

Кибернетика – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации.

В отечественной науке под кибернетикой обычно понимают исследование процессов управления в сложных динамических системах, основывающееся на теоретическом фундаменте математики и логики и использующее средства автоматизации, особенно электронные цифровые вычислительные, управляющие и информационно-логические машины.

Самостоятельность кибернетики в системе ее знания и технической практики, в специфическом содержании основных понятий (управления, информация, оптимизация и др.) и применяемых ею методов (моделирование, формализация, алгоритмизация).

Управление всегда предполагает информационные процессы. Поэтому кибернетика есть вместе с тем наука об информации, об информационных системах и процессах. Как науку весьма «практическую», ее остро интересует, как следует эффективно осуществлять добывание, хранение, классификацию, запись, переработку, передачу по каналам связи, выдачу потребителям и использование информации.

Видовые особенности формы управления определяются предметом управления. Важный вопрос теории управления – это соотношение общих и специфических признаков управления. Преувеличение роли общих признаков в управлении предприятием несостоятельно и ведет к практическим ошибкам. Определяя сущность управления организацией нужно иметь в виду, что в ней, как в любой другой системе, проявляются общие и специфические черты управления, последние полнее отражают сущность данной функции управления.

Общие закономерности управления проявляются в действии механизма управления, в системе сбора, передачи, обработки информации и т.д., но сущность управления всегда неразрывно связана с самой управляемой системой, с ее специфическими закономерностями.

Таким образом, сущность управления может быть раскрыта на основе использования достижений различных наук, изучающих отдельные стороны управления, сущность управляемой системы, ее многообразные аспекты.

В объективной реальности управление представляет собой очень сложную, комплексную систему. Управление предполагает разработку целей, принципов, системы методов управления. В структурном плане оно включает органы управления, кадры управления, технику управления. В процессе функционирования управление проходит различные этапы: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Органы и процессы управления различаются на различных уровнях и неодинаковы в различных социальных организациях. В управлении необходимо учитывать и согласовывать многообразные вопросы – политические, экономические, организационно-технические и социально-психологические.

Научные основы управления – это система научных знаний, составляющих теоретическую базу практики управления. Управленческая деятельность становится все более научно-обоснованной благодаря развитию теории управления, но в то же время она остается также областью творчества, искусства. Эффективность системы управления обеспечивается умением руководителей овладеть искусством творческого применения в конкретных ситуациях научных принципов управления.

1.2. Становление менеджмента и развитие теории управления

История мирового менеджмента насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике управления.

Первая управленческая революция (религиозно-коммерческая) связана с трансформацией касты жрецов в религиозных функционеров, по сути менеджеров. Кроме соблюдения ритуальных процедур они заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, регулировали государственный бюджет, вели деловую документацию, контрольные, плановые и другие функции, относящиеся к практике управления.

Вторая революция в менеджменте (светско-административная) связана с именем вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 г. до н.э.), издавшего свод законов по управлению государством, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения.

Основным итогом третьей революции в управлении (производственно-строительной), относимой по времени к царствованию Навуходоносора II (605–562 г. до н.э.), явилось соединение государственных плановых методов регулирования (система производственного контроля) с производственной деятельностью.

Четвертая управленческая революция (XVII–XVIII в.в.) совпала с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Вместо единственного руководителя-собственника появилось несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности и привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную социально-экономическую силу. Администрирование – это формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент – организация и контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкоспециализированный смысл менеджмента. Затем менеджмент распался на множество функций – планирование, делопроизводство, снабжение, сбыт, организация, анализ хозяйственной деятельности и др.

Пятая управленческая революция знаменовала приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством.

Перечисленные управленческие революции соответствуют основным историческим вехам смены культур и социальных сословий: власть жрецов постепенно вытесняется господством военной и гражданской аристократии, на смену которой пришли предприимчивые буржуа, а последних на исторической арене сменили наемные работники, или «пролетарии управления», после чего социально-управленческий цикл начался снова, но на качественно ином уровне.

Кроме того, в большинстве литературных источников по менеджменту принято рассматривать развитие науки об управлении, начиная с конца XIX в., в виде последовательно-параллельного доминирования различных школ.

Школа управления – совокупность концепций относительно понимания сущности, принципов, функций и методов менеджмента как организации управления и как процесса принятия управленческих решений на основе цели, программы, действий, информации и пр.

Выделяют следующие школы управления:

1. Школа научного управления (1885–1920 гг.).
2. Административная (классическая) школа (1920–1950 гг.).
3. Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.).

4. Школа поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время).

5. Школа науки управления (количественный подход) (с 1950 г. по настоящее время).

Различные авторы дают различные временные периоды, объединяют или дифференцируют п.п. 3 и 4. Необходимо отметить, что временной аспект формирования и доминирования отдельных научных школ менеджмента может быть принят весьма условно (имеются разночтения у разных авторов), ибо экономические, политические и социальные условия конкретных стран в одно и то же время могут быть различными.

Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества.

Школа научного управления (1885–1920) создана Ф. Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. Он развивал менеджмент в четырех областях:

- нормирование (структурирование и определение результатов для каждого работника);

- исследование соотношения времени и задач (результат необходимо достигать к определенному времени, в противном случае вознаграждение меньше);

- систематический отбор и обучение (совершенство персонала);

Вознаграждение за конечный результат (денежные стимулы). Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать надо конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф. Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело.

Школа административного управления (1920–1950) основана на научном подходе, разработанном А. Файолем. Главная идея подхода – рациональное построение организации как иерархической структуры, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль). А. Файолем разработаны ряд универсальных принципов управления, к которым относятся: разделение труда, власть (авторитет и ответственность), дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (линия власти), равенство, устойчивость должностей кадрового состава, инициатива, корпоративный дух. Он впервые указал на необходимость создания штабов (функциональных подразделений), которые не должны обладать правом руководства, но должны осуществлять подготовку к будущему и выявлять возможные способы совершенствования организации труда.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1930 г. – по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя. Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа – это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги.

Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки. Авторов данного научного направления (К. Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь, грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации. Из других ученых этого направления можно выделить М.П. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую *теорию лидерства*.

Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколько угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Как показывает ретроспективный анализ, развитие мирового менеджмента прошло ряд взаимосвязанных стадий. Сначала высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали инженеры, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. Им на смену пришли экономисты и финансисты, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления капиталом. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало «рекрутировать» юристов, считая, что главное в бизнесе и менеджменте – соблюдение формальных предписаний, различных инструкций, нормативных актов и законности в целом. В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т.е. персоналоведы, ставящие в центр современной концепции управления Человека. По оценкам ведущих западных социологов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром.

1.3. Развитие научного управления образованием

Первые шаги научного управления(1912–1930 годы) образованием находились под влиянием классической теории управления. Вторая фаза развития теории управления школой на Западе связана с распространением идей теории «человеческих отношений». Этот период, продолжавшийся примерно до 50-х годов, часто называли поворотом к демократическому управлению. Значительное влияние в этом направлении оказали работы Дж. Купмана «Демократия в школьном управлении» и У. Йоха «Улучшение человеческих отношений в управлении образованием».

Во второй половине 50-х годов начинается третий период развития теории образования управления школой, для которого характерно обоснование теории управления с позиций социальных наук – социологии, психологии, философии. Важную роль в признании важности социальных наук в школьном менеджменте сыграли национальные структуры и образования, прежде всего в США: Национальная конференция профессоров по управлению образованием(1947 г.), Кооперативная программа по управлению образованием(1950 г.), Университетский совет по управлению образованием (1956 г.). В последующем данный подход к управлению распространился в Канаде, Австралии, Новой Зеландии и, позднее, в Англии. Одни авторы полагали, что управление по существу является одним и тем же процессом для всех организаций, другие считали, что существуют специфические характеристики образовательных систем, к которым относили:

- более трудное определение задач и целей образовательной организации в силу ее специального сервисного характера;
- отсутствие единого источника формирования политики;
- трудности с оценкой конечных результатов обследования;
- существование особых тесных отношений между педагогами и учениками как первичными клиентами.

Одним из наиболее популярных подходов к управлению в 60–70-е годы стала концепция управления по целям (МВО – managementbyobjectives). Ее основные идеи были сформулированы П. Дракером. МВО – это ориентированная на результаты философия управления. Она предусматривает сосредоточение внимания руководителя на разработке согласованных на различных уровнях организации целей и выработке совместно с подчиненными решений о средствах их достижения и оценки.

В 70-х годах на развитие управления образованием значительное влияние оказали идеи системного подхода. Применялся этот подход в анализе ситуации и решении управленческих проблем на различных уровнях управления и даже к отдельным аспектам управления. Примером успешного использования данного метода служит переведенная на русский язык книга голландских ученых А. Де. Калюве, Э.Маркса, и М. Петри «Развитие школы: модели и изменения» (1993).

В 80-х годах вместе с ростом интереса к теории и практике управления вообще, возрос также и интерес к школьному менеджменту в частности. На смену количественному расширению образовательных систем пришла ориентация на повышение качества образования в соответствии с требованиями постиндустриального общества. Повышение уровня внутришкольного руководства, демократизация школы нашли свое отражение в школьном законодательстве. Наряду с этим, развитие образовательных учреждений привело к появлению крупных учебных заведений, насчитывающих тысячи учащихся, сотни персонала и огромные суммы годового бюджета. В этих условиях традиционные методы управления образованием оказались недостаточными для решения задач повышения качества образования. Период80-х годов также характеризовался проведением в ряде стран крупных реформобразования. Во многих странах осуществлялась децентрализация управления, усиление автономии образовательных учреждений,

что потребовало развития принципа партисипативности: в новых условиях школы не могли больше обходиться авторитарными системами управления, им требовались более совершенные структуры и механизмы управления. В 80-е – начале 90-х годов был опубликован ряд крупных теоретических работ, направленных либо на развитие самой теории управления образованием, либо на обобщение ее состояния и популяризацию уже наработанного для практических работников. Например, работы Т. Буша «Теории менеджмента в образовании» (Англия, 1986); П. Силвер «Управление образованием» (США, 1983); У. Раст «Руководство по менеджменту для учителей» (Англия, 1985); Н. Адамса «Управление средней школой сегодня» (1987) и др. В эти же годы выделились в отдельное направление исследования в области оценки кадров образования и управления развитием образования.

Как видно из сказанного выше, теория управления образованием за рубежом – это интенсивно развивающаяся, практико-ориентированная область научного знания, активноассимилирующая общеуправленческие подходы и разрабатывающая на их основе специальные модели и методы для повышения эффективности управленческой деятельности в сфере образования.

1.4. Внутрешкольное управление и школоведение в отечественной педагогике

Первоначально многие вопросы управления школой решались на чисто эмпирической основе. Некоторые из них нашли свое отражение в работах К.Д. Ушинского, дальнейшее развитие в трудах Н.Ф. Бунакова, А.Н. Корфа, Н.И. Пирогова и др. известных педагогов 19 века. Н.И. Пирогов сформулировал требования в отношении внутрешкольного управления, которые должны предъявляться школьному руководителю, в первую очередь, профессионализм, компетентность, умение считаться с мнением учителей. Важнейшим органом коллегиального управления школой Н.И. Пирогов считал педсовет.

Во второй половине 19 и начале 20 века предпринимались попытки издания книг, посвященных вопросам организации школьного дела («Училищеведение» Н. Солоница, 1879 и под тем же названием М.С. Григоровского в 1916г.). Но по сути они являлись сборниками официальных инструкций и рекомендаций по вопросам организации работы школы. Очевидно, что в дореволюционной России потребность во внутрешкольном управлении как научной дисциплине не осознавалась.

В послереволюционный период политика в области образования нашла свое отражение в «Положении о «единой трудовой школе» и «Основных принципах единой трудовой школы», в которых были предприняты попытки демократизации процесса управления школьным образованием. Устанавливалась выборность руководителей школ, создавались школьные советы, которые наделялись широкими полномочиями. Но создаваемая система управления школами носила четко выраженный классовый характер, идеологический контроль над системой образования.

К концу 20-х годов предпринимаются попытки анализа и обобщения опыта управления школой. Их результатом стали первые пособия по школоведению (работы Н.И. Иорданского, М.О. Веселова, Д.С. Логинова). Эти работы носили чисто прикладной характер, представляя собой комментарий к инструкциям и циркулярам того времени. Для 30-х годов очевидным становится курс на единообразие, унификацию всей школьной жизни. Внутрешкольное управление постепенно теряет свою самостоятельность, руководитель школы превращается в исполнителя воли вышестоящих органов управления.

Активизация школоведческих исследований в период 50–70-х годов произошла после создания сектора школоведения при АПН РСФСР. Центральное место в тематике исследований стали занимать вопросы, связанные с рационализацией школьной сети,

обеспечением выполнения всеобщего, определением функций руководителя школы. В период «хрущевской оттепели» появился интерес к изучению вопросов общественного управления школой, проводятся эксперименты с выборностью директоров школ, разворачивается движение общественных инспекторов и методистов. Но создание в 1967 г. Министерства просвещения СССР привело к развитию централизации и унификации системы образования, хотя это не помешало инициативе лучших руководителей школ (В.А. Сухомлинский и др.). Под влиянием успехов западного менеджмента, начинает все более осознаваться важность профессиональной подготовки управленческих кадров. В 60–70-х годах начинает складываться определенная система подготовки руководителей образования, которые регулярно проходят обучение на курсах при ИУУ и факультетах при ряде вузов.

С распространением идей социального управления и их проникновением в сферу образования в 70–80-е годы начинается дальнейшая активизация исследований по проблемам управления школой. На смену термину «внутришкольное руководство» приходит термин «внутришкольное управление», начинается постепенный переход от традиционного школоведения, которое в основном ограничивалось обобщением опыта лучших руководителей школ и выработки на этой основе практических рекомендаций, к разработке научных основ внутришкольного управления (М.И. Кондаков «Теоретические основы школоведения», работы Ю.В. Васильева, Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамоной). Главным недостатком традиционного школоведения являлось также стремление смотреть на все проблемы внутришкольного управления сквозь призму одной лишь педагогики, сказывался идеологический контроль.

С началом перестроечных процессов в стране в 80–90-е годы активизируются процессы научных исследований в общественных науках, в том числе и в сфере образования, ставится проблема расширения самостоятельности школы и прав ее руководителя. Повышается общественный контроль за работой школы, создаются общественные советы школы. С созданием в 1986 г. при АПН СССР НИИ управления и экономики народного образования активизируются исследования управления образованием на разных уровнях. В 1987 г. под редакцией П.В. Худоминского выходит коллективная монография «Основы внутришкольного управления», в которой уже ставится вопрос о необходимости опоры при решении задач совершенствования управления школой на общие идеи социального управления и, прежде всего, на идеи системного подхода. В опубликованной коллективной монографии сотрудников Московского ПИ под руководством Т.И. Шамоной «Внутришкольное управление: вопросы теории и практики» (1991 г.) предлагаются методы реализации таких ключевых идей как необходимость системного подхода к управлению школой, демократизация и гуманизация управления. Характерной чертой исследований в 90-е годы стало особое внимание к управлению развитием школы. В этом направлении заметными стали работы В.С. Лазарева и М.М. Поташникова «Как разработать программу развития школы» (1993), «Управление развитием школы» (1995). В 90-е годы процесс разработки теории управления школой, как самостоятельной научной дисциплины, заметно ускорился, удалось значительно преодолеть разрыв между разработкой теории внутришкольного управления и общей теорией управления.

В последние десятилетия развитие идей управления связано с активной разработкой проблемы педагогического (Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.) и образовательного (И.П. Гришан, Г.Г. Корзникова) менеджмента. При этом происходит «движение» как от менеджмента к менеджменту в образовании (М.А. Гончаров), так и от образования к образовательному менеджменту (В.Я. Назмутдинов, М.Н. Певзнер), междисциплинарное рассмотрение последнего в теоретическом и прикладном аспектах.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ

Основные понятия: процессный подход, системный подход, ситуационный подход, концепции менеджмента, процесс управления, функция управления, принципы управления, управленческий цикл, образовательный менеджмент.

Вопросы по теме:

1. Современные научные подходы и концепции менеджмента.
2. Процесс и функции управления. Принципы управления.
3. Методологические подходы к управлению образовательными системами и процессами.
4. Образовательный менеджмент: сущность, специфика и основные категории.

2.1. Современные научные подходы и концепции менеджмента

Развитие научной мысли и практического менеджмента с 60-х годов по настоящее время принято называть современным менеджментом. Подходы (методология) к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Процессный подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организацию, стимулирование и контроль). Процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций. Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и др.);
- управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Системный подход. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, действующую во взаимодействии с внешней средой. Системный подход ориентирует руководителей на рассмотрение организации как совокупности взаимозависимых элементов организации (внутренних переменных), таких как люди, структура, задачи и технология, управление которыми должно быть направлено на достижение целей организации в условиях изменения факторов внешней среды и воздействия этих изменений на организацию.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). В соответствии с ним элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, на что делал акцент процессный подход, а все без исключения друг с другом связаны, оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В результате изменения в одном из них неизбежно обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате – во всей организации. Это требует комплексного решения любых ее проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных.

Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

Системный подход к управлению не дает ответа на вопрос о том, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде (например, работающие в одной отрасли и реализующие свою продукцию на одних и тех же рынках), значительно отличаются в отношении результата функционирования.

Ситуационный подход. Центральным моментом в нем является ситуация, включающая конкретный набор внутренних и внешних по отношению к организации ситуационных факторов, которые существенно влияют на результативность ее деятельности в рассматриваемый момент времени. Ситуационный подход не содержит предписываемых руководством указаний для эффективного управления организацией. Это способ мышления о проблемах организации и их решениях. Суть ситуационного подхода заключается в том, что в каждом случае принятия решения управление должно концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри их самих, определяя и выделяя значимые для данной ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды. Реализация ситуационного подхода требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, творческого подхода к делу, способности не только решать самому, но и организовывать коллективную работу подчиненных.

Управленческие концепции современного менеджмента. На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды и деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях. Наиболее известными (признанными) современными концепциями менеджмента считаются: концепция адаптации, концепция глобальной стратегии и концепция целевой ориентации.

Концепция адаптации. Суть концепции адаптации (или стратегии приспособления) состоит в том, что в реальной хозяйственной деятельности стратегия организации всегда является комбинацией наиболее выгодных действий с учетом факторов внешней среды. Эти действия обеспечивают стратегии маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между конкретными предприятиями, рас-

положенными в разных странах в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны их размещения.

Концепция глобальной стратегии. Предусматривает концентрацию внимания руководства на необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей организации (предприятия, корпорации), а не ее отдельных частей. В рамках глобальной стратегии существуют различные направления этой концепции, в том числе: направленность на реализацию многих целей и ориентация на максимизацию прибыли в качестве главной цели организации (теория множественности целей); направленность на оптимизацию всей деятельности (всех видов деятельности) организации в целях максимизации ее прибыли; направленность на оптимизацию деятельности организации путем лучшего приспособления ее структуры к условиям внешней среды и более эффективному использованию ее внутренних возможностей для получения организацией максимальной прибыли; направленность на совершенствование основных функций управления с целью оптимизации (повышение эффективности) деятельности организации.

Концепция целевой ориентации. Ориентирует предприятие на организацию его деятельности при доминирующей роли целеполагания на всех стадиях процесса управления (в процессах планирования, организации, контроля и мотивации).

2.2. Процесс и функции управления. Принципы управления

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Многие авторы выделяют из всей совокупности функций управления те функции, которые:

– являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;

– не зависят от объекта, так как применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления называют общими. Сегодня существует много подходов и вариантов перечней конкретных управленческих функций. Почти каждая публикация по управлению содержит перечень управленческих функций,

который в той или иной степени имеет свои авторские отличия. Преобладают позиции ученых, которые выделяют пять общих функций управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Указанные общие функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

В отечественной теории и практике принято рассматривать такие функции: **планирование, прогнозирование, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.**

Управление, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов.

Принципы управления – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Принципы управления бывают общие и частные.

Общие принципы управления имеют универсальный характер и распространяют свое действие на все сферы управления и отрасли экономики. Перечень общих принципов у разных авторов существенно отличается. Например, к ним могут быть отнесены: целенаправленность, планомерность, стимулирование, иерархичность, дисциплина, компетентность.

Принцип целенаправленности предполагает право руководителей на первоочередное установление ориентиров, желаемых будущих состояний организации. Действие этого принципа ограничено, так как правом на установление целей может и должен воспользоваться собственник организации, а менеджеру оставить разработку программы по достижению этих целей. Часто эти виды работ выполняются совместно.

Принцип планомерности заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип стимулирования. Управление может быть высоко результативным только при справедливом стимулировании деятельности персонала объекта и субъекта управления. Стимулирование осуществляется в двух основных формах – материальной и морально-психологической, которые должны гармонично сочетаться между собой при ведущей, определяющей роли материальных факторов мотивации успешной деятельности.

Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня.

Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками. При этом должно предусматриваться применение санкций в случае невыполнения соглашений. Применение санкций должно осуществляться в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим. Это означает, что в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над интересами индивидуума.

Принцип компетентности ориентирует то, что руководитель должен хорошо знать объект управления.

Частные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения. Каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления в соответствии с установившимися традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т. п.

Частные принципы управления не должны перечить общим, но могут существенно от них отличаться. Частные принципы управления вправе отражать характеристику менеджмента как отдельной отрасли, организации или подразделения, так и отдельного руководителя.

2.3. Методологические подходы к управлению образовательными системами и процессами

Развитие науки управления предлагает разные подходы и содержание управленческой деятельности. Рассматривая логику управления педагогическими системами и образовательными процессами с позиции современных подходов, в первую очередь выделяют **функциональный подход**, согласно которому управление деятельностью других рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности.

Виды деятельности, которые осуществляет управляющий субъект, называют управленческими функциями (Г.Д. Дылян, С.Н. Князев, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.).

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, результат разделения труда и специализации в управлении, отличающийся относительной самостоятельностью участка управления.

Процесс управления представляет собой последовательное выполнение определенного состава функций. Логика этой последовательности состоит в том, что управление начинается с выполнения некоторой конкретной функции, в ходе которой решается часть задачи, позволяющая приступить к выполнению следующей функции, и так до завершения полного цикла управления.

Управленческий цикл – структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение относительно самостоятельных (операционных) функций. Существует множество вариантов моделей управленческого цикла. Основу управленческого цикла по Г.Д. Дылян составляют операционные функции: анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, выработка и принятие решения, организация, контроль. Они дополняются сквозными (используемыми на любой стадии процесса управления) функциями: руководство, координация, регулирование, активизация, мотивация и др.

Необходимо отметить, что функциональный подход к управлению педагогическими системами и образовательными процессами позволил практикам целостно представить свою деятельность в виде управленческого цикла, осознать сущность и технологию составляющих ее видов.

Сегодня разработка проблем управления в педагогике немыслима без методологии **системного подхода**. Если мы признаем учреждение образования и образовательный процесс системами, то управление ими тоже обязательно должно носить системный характер. Считается, что применение данного подхода снижает случайность и стихийность в управлении.

Анализ литературных данных показывает, что многочисленные подходы к определению понятия «система» можно свести к двум группам. В одной группе определе-

ний в качестве существенного признака всякой системы указывается целостность (с греч. *systema* – целое), а в другой – система (с греч. *system* – соединенное, составленное из частей), рассматриваемая как совокупность элементов вместе с разнообразными их отношениями (структурными, логическими, функциональными и т.д.).

В исследованиях В.П. Симонова отмечается, что при всем своем многообразии системы могут подразделяться на разные виды: технологические, биологические и социальные, естественные (подчиняются объективным законам природы) и искусственные (подчиняются законам, правилам, принципам, установленным человеком); открытые (обмениваются энергией, информацией с окружающей средой) и закрытые; статические (неизменность свойств во времени) и динамические; простые (моноструктурные) и сложные (полиструктурные); суммативные (состоящие из упорядоченной последовательности элементов) и деятельностные (в которых взаимодействуют как минимум два элемента). Каждая система имеет свое назначение: цель и целесообразный характер; решаемые задачи; функции; функционирование, развитие и саморазвитие. К свойствам систем относят: целостность, совместимость с другими системами, стабильность, приспособляемость к окружающей среде, способность к совершенствованию и изменчивость во времени.

В педагогической лексике понятие «система» употребляется в разных контекстах – система обучения, система воспитания, система методов и организационных форм обучения, система средств и т.д.

Системный подход в педагогических исследованиях представлен в работах В.П. Беспалько, Ю.В. Васильева, Т.А. Ильиной, Ю.А. Конаржевского, Н.В. Кузьминой, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, В.А. Сластенина, П.И. Третьякова и др. В их трудах он рассматривается в следующих аспектах:

– Системность, целое – это производное своих компонентов. Единство и взаимодействие между компонентами, элементами и частями образует систему в рамках заданного качества, обеспечивает ее функционирование и развитие.

– В педагогической системе одним из системообразующих факторов выступает цель, которая нуждается в средствах и способах ее достижения. Действие системы и ее компонентов в реализации цели является, по сути, функцией системы.

– Педагогическая система, будучи общественной, изменяется, поскольку ей присущи внутренние противоречия.

– Система функционирует, развивается во внешней по отношению к себе среде. Будучи открытой, она связана с этой средой множеством коммуникаций.

– Информация, поступающая в педагогическую систему и выходящая из нее, является способом связи компонентов системы между собой и с системой как целым, и самой системой как целого – со средой.

– Различие между состоянием системы – перспективным, желаемым и существующим определяет управленческий аспект.

Перечисленные особенности системного подхода, несомненно, должны учитываться в процессе управления педагогическими системами.

В самом общем виде системный подход в педагогическом управлении – это учет всех элементов педагогической системы, изменений системы в целом или покомпонентно вследствие обусловленного требованиями исторического развития общества и научно-технического прогресса совершенствования хотя бы одного из них, а также учет действия многочисленных внешних и внутренних факторов и условий функционирования системы.

В рамках системного подхода образовательное учреждение рассматривается как сложная социально-педагогическая система, т.е. как совокупность взаимосвязанных между собой элементов. В ней можно выделить большое разнообразие образователь-

ных систем. Так, целостный педагогический (образовательный) процесс представляет собой систему. Процесс обучения, являясь подсистемой целостного образовательного процесса, также рассматривается как образовательная система. Учебное занятие – подсистема процесса обучения и, в свою очередь, представляет собой сложную образовательную систему.

Каждая отдельно взятая педагогическая система (в частности, ВУЗ как образовательная система) является сложной потому, что сама в своем составе имеет подсистемы в виде групп, классов и т.п., но и сама эта система входит в качестве подсистемы в систему образования.

Оценивая достоинства и недостатки функционального и системного подходов, называют следующие:

- акцентирование управленческих усилий в основном на организационно-структурных аспектах деятельности в ущерб содержательному;
- преобладание принципа использования личности в управлении;
- доминирование в школе режима устранения последствий отклонений от заданных параметров вместо режима предотвращения сбоев в деятельности участников педагогического процесса.

Возможность преодоления указанных недостатков обязана с использованием других подходов, одним из которых является *синергетический*, а его *качественной характеристикой выступает самоорганизация*.

Синергетика, прежде всего, изучает системы открытого типа. Первоначально возникнув из изучения физических процессов, в настоящее время синергетика все больше используется для исследования сложных социальных систем.

Потребность практики такова, что учреждение образования должно представлять собой самоорганизующуюся социально-педагогическую систему, которая развивается на основе своих возможностей, ресурсов окружающей среды и обеспечивает условия для самоопределения и саморазвития субъектов образовательного процесса.

Исходя из сказанного, следует, что *сущность синергетического подхода состоит в выявлении и познании общих закономерностей, управляющих процессами самоорганизации в системах различной природы, в том числе образовательных*.

С позиции синергетического подхода в управлении педагогическими системами и процессами возможно формирование адаптивной педагогической среды, которая учитывает человеческий фактор, характер образовательного учреждения, в котором реализуются учебная и педагогическая деятельности. Следовательно, управление педагогическими системами и процессами на основе синергетического подхода сопряжено с личностно ориентированным обучением, поскольку ведущая роль при этом отводится самоорганизации, саморазвитию, осуществляемых с помощью управленческо-педагогического проектирования и консультирования.

Быстро меняющиеся особенности учебной и педагогической деятельности обуславливают необходимость обращения к еще одному методологическому подходу в реализации идей управления – *ситуационному*.

«Ситуационный подход предполагает, что эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией. Самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации».

Проблемы ситуационного подхода к управлению в педагогической литературе рассматривались в трудах Н.В. Кухарева, М.М. Поташника, В.С. Решетько, Г.В. Савельева, П.И. Третьякова и др. Так, обращаясь к идее ситуационного подхода некоторые из них отмечают: «Видение основных звеньев деятельности, знание системы ведущих идей оптимизации управления учебно-воспитательным процессом, безусловно, помогает успешно формировать и решать педагогические задачи, как в конкретной си-

туации, так и с учетом прогнозирования их в любой педагогической системе (в сходных или новых ситуациях)».

Ситуационный подход рассматривается в нескольких аспектах:

- анализ образовательной ситуации с целью выделения наиболее значимых проблем;
- определение ценности получаемых результатов в различных педагогических ситуациях;
- прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций.

Управленческая деятельность, бесспорно, требует обращения к уже упоминавшемуся нами подходу – *рефлексивному*. В педагогических источниках понятие «рефлексия» трактуется как обращение назад; размышление, самонаблюдение, самопознание; форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их последствий.

Проблемы рефлексивного управления являлись предметом специального рассмотрения в работах Т.Н. Давыденко, М.С. Дмитриевой, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.Н. Шамовой и др.

Как правило, рефлексивное управление выступает в них во взаимосвязи с такими факторами влияния на развитие личности, при которых осознается смысл действий, потребность в целенаправленной преобразующей деятельности, ибо глубокое самосознание приводит к самоопределению, самовыражению, самоутверждению, самореализации, саморегуляции и пр. В.И. Слободчиков отмечает, что для протекания процессов рефлексии от самосознания до саморегуляции необходимы определенные механизмы – регуляторы мышления, коммуникации и кооперации.

Как нам представляется, рефлексивный подход к реализации идей управления педагогическими системами и процессами должен, прежде всего, обеспечивать создание адаптивной образовательной среды при взаимодействии всех субъектов управления.

Выше обозначенные подходы к осуществлению управления в образовании необходимо дополнить еще одним – *управление по результатам*. Основная идея такого подхода заключается в осознании того, что ни одна организация (а управление, прежде всего, организация) сама по себе не представляет никакой ценности, но в то же время она представляет собой упорядоченность, объединяющую индивидов или их группы для достижения определенных результатов. Понятие «управление по результатам» предполагает систему управления и развития, с помощью которой достигаются такие результаты, которые определены и согласованы всеми субъектами образовательного процесса. Разъяснение каждому участнику этого процесса смысла его миссии в достижении определенных результатов приобретает не принудительный административный характер, а осознанный, личностный, творческий. Ключевое понятие этого подхода – «результат». В трактовке многих исследователей результат есть реализованная цель, которая сама по себе может быть реальной и идеальной. В нашем случае цели реальные, то есть обеспеченные всеми ресурсами для их достижения. К этим ресурсам следует отнести: субъекты образовательного процесса, время, финансы, материально-техническая база, технологии и методики и пр. Тогда цели, обеспеченные средствами (ресурсами), можно именовать как результативные.

2.4. Образовательный менеджмент: сущность, специфика и основные категории

К формированию теории образовательного менеджмента выделяют подходы:

Подход «от образования». В данном подходе утверждается, что управление образованием в первую очередь зависит от специфики и форм практик самой системы образования. То есть нормы и методы управления образованием должны складываться из теории педагогики и логично ее дополнять. Такой подход формировался достаточно долгое время и имеет право на свое существование. Ему достоинством является глубокая методическая проработанность отдельных технических аспектов управления образованием, в основном управления учебно-воспитательным процессом в учреждении образования и на учебном занятии, уроке. С другой стороны, можно констатировать узость и закрытость данного подхода, а также его несостоятельность в решении глобальных проблем развития образования в масштабе всей страны или отдельного региона.

Подход от классического менеджмента. Подход складывается вне системы образования как универсальная теория менеджмента. Теория классического менеджмента формировалась первоначально как область, описывающая наиболее удачные примеры управленческих практик на производстве, которые потом теоретически обобщались с предположением, что данный опыт может применяться в других системах деятельности.

Классический менеджмент черпает свои теоретические представления из многих гуманитарных и технических наук как психология, кибернетика, технология производства, теория информации и т.д., пытается их синтезировать и применить в решении конкретных управленческих задач, отрабатывая, таким образом, собственную теорию менеджмента.

С 50-х годов прошлого столетия зарождается и претендует на право называться современной школой интеллектуального менеджмента направление системомыслительной (СМД) методологии, которое в сфере управления называется ОРУ (организация, руководство, управление) направлением (Г.П. Щедровицкий). В отличие от западных школ рыночного менеджмента, данное направление формировалось в условиях плановой советской экономики через критику и идеализацию методов управления. ОРУ – направление скорее исходит не от эмпирики управления, а от теории, от универсальных представлений о системах, мышлении, деятельности и коммуникации.

Применительно к сфере менеджмента уникальность подхода состоит в его универсальности и системности. СМД подход не отрицает прагматику и ситуативность. Скорее, наоборот, дополняет существующие теоретические представления классического менеджмента, систематизирует их, корректно вводит представления из других наук, отрабатывает универсальные теоретические схемы и «прикладывает» их на реальные условия деятельности.

Комплексно-методологический подход. Объединяет два вышепредставленных подхода к менеджменту в образовании: подход от образования и подход от классического менеджмента. Осуществить такое комплексирование достаточно трудно, но возможно через конфигурирование методов и смыслов разных направлений. Рассмотрим для этого более предметно категории, образующие «образовательный менеджмент».

Термин «образование» впервые упоминается в XVIII веке в педагогических статьях Н.И. Новикова, продолжительное время употребляется как синоним воспитания, затем обособляется. С середины XIX и до конца XX века трактуется как более узкое понятие по отношению к воспитанию. Со второй половины 90-х годов XX века образование – родовое понятие по отношению к воспитанию и обучению. Используется в значениях:

– как процесс и результат усвоения человеком опыта поколений в виде системы знаний, умений, навыков, способов творческой деятельности, отношений;

– как формирование образа человека, гражданина, личности в соответствии с общественным идеалом;

– как система – совокупность взаимодействующих преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности; сеть реализующих их образовательных учреждений; органов управления образованием.

Термин «менеджмент» происходит от латинского «манус» – рука, от которого произошло древнеанглийское «manage» (объезжать лошадей: рукой водить, обуздывать; управление лошадью). Понятие имеет несколько определений (английский, американский, немецкий варианты); по последнему – это «такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем»;

Управление – деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. Конфигурирование смыслов приводит к различным толкованиям понятия «образовательный менеджмент»:

Образовательный менеджмент – целенаправленная деятельность субъектов управления образованием по обеспечению становления, оптимального функционирования и развития каждого образовательного учреждения, звеньев и системы образования в целом (А.Б. Вифлеемский).

Образовательный менеджмент – система управления образовательным учреждением, ориентированная на его высокую эффективность в условиях рыночной экономики, достижение нормативных и маркетинговых целей.

Образовательный менеджмент – система принципов, методов, технологических управленческих приемов, направленных на качественную реализацию образовательных услуг, гарантированное обеспечение стандарта образования (А.Т. Глазунов). Данные и некоторые другие определения акцентируют внимание на управление образовательной деятельностью в учреждениях образования. Значительная часть следующих толкований рассматривает образовательный менеджмент можно как вид социального менеджмента, направленный на управление социальными организациями посредством знаний и создания в них образовательного пространства:

Образовательный менеджмент – это управление и организация процесса обучения в различных аспектах: индивидуально-личностном, производственном, социальном, культурном и организационном» (Ф. Деккер).

«Образовательный менеджмент – это управление, опирающееся на образование как субъектов, так и самой организации; образовательный менеджмент – это управление организационными структурами, их стратегией и культурой, опирающееся на образование как индивидуумов, так и организации» (Х. Гайслер).

Образовательный менеджмент – управление процессами обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала организации, способствующее его развитию и мотивации к эффективному труду.

Следовательно, образовательный менеджмент – область профессиональной деятельности, связанная с управлением:

– системами образования различного уровня (муниципальными, федеральными, национальными);

– образовательными учреждениями различного вида и типа;

– процессами обучения и развития персонала организации.

Образовательный менеджмент – междисциплинарная область научных знаний, интегрирующая психолого-педагогические науки, теории менеджмента и практику

управления образовательными системами и образовательными процессами в организациях различного типа.

Образовательный менеджмент – это междисциплинарный и многоаспектный феномен, представляющий собой теорию и практику инновационного управления развитием организации и ее персонала посредством активизации образовательных ресурсов (М.Н. Певзнер)

Образовательный менеджер – профессионал управления, обладающий инновационным поведением и способный активировать интеллектуальный потенциал организации на основе менеджмента знаний.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ (УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ) КАК СИСТЕМА И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия: организация, характеристики организаций, структура организации, образовательное учреждение, организационная культура, миссия, стратегия.

Вопросы по теме:

1. Понятие организации. Общие характеристики организаций.
2. Общая характеристика организационных структур управления.
3. Организационная структура управления образовательным учреждением.
4. Миссия и стратегия образовательного учреждения.

3.1. Понятие организации. Общие характеристики организаций

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, которые представляют собой совокупность людей и других ресурсов, необходимых для достижения определенных целей на основе установленных правил и процедур, разделения труда и обязанностей. Организация – это совокупность материальных объектов и сообщество людей, объединенных определенной целью. Внутри организации возникают организационные отношения, которые имеют свою структуру. Они подразделяются на вертикальные, горизонтальные, формальные и неформальные. В организации осуществляется взаимодействие с коллективами людей, имеющие определенную специализацию по отдельным предметам, содержанию и видам работ.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами:

- *цели*, отражающие их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;
- *персонал*, или работники, обладающие квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;
- *разделение труда*, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;
- *коммуникации*, т.е. различные виды связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;
- *формальные правила поведения, процедуры и контроль*, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;

• *уровни полномочий и ответственности*, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации. Организации функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы

2. Организация как совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

а) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

б) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, **организация** – это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Изучение характеристик организаций необходимо, поскольку они являются специфическими чертами строения организации. Общие характеристики организаций:

1. Ресурсы. К основным ресурсам, используемым организацией относятся: трудовые, финансовые, материальные, технологические и информационные.

2. Зависимость от внешней среды. Организации взаимодействуют с окружающей средой, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

3. Горизонтальное разделение труда. Всю имеющуюся работу разделяют на составляющие компоненты. Это обычно называют горизонтальным разделением труда.

4. Подразделения. Посредством горизонтального разделения труда образуются подразделения, выполняющие конкретные специфические задания и добывающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами, секторами, службами и др.

5. Вертикальное разделение труда. Разделение работы на составляющие части требует координации деятельности. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Характеристики организаций подразделяют на структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний:

1) формализованность – количество письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав;

2) специализация – показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация низкая, то один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют разделением труда;

3) иерархия власти – описывает, кто в организации кому подчиняется и ответственность каждого специалиста. Иерархия на структуре организации обозначается вертикальными линиями;

4) централизация – если работники, принимающие решения, сосредоточены на верхних уровнях иерархии, то организация централизована; если решения принимаются на более низких уровнях, то организация – децентрализованная;

5) профессионализм – уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и внешнюю среду, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики:

1) размер – величина организации, т.е. количество людей в ней работающих. Организацию мы рассматриваем как открытую систему, поэтому и количество обслуживаемых лиц будет характеризовать размер организации;

2) технологии, используемые организацией – это инструменты, способы действия и производства, с помощью которых организация преобразует входные данные в продукты и услуги, которые она предлагает потребителям;

3) окружающая среда – это области деятельности организации, покупатели, поставщики, финансовая среда и правительство;

4) цели и стратегии – это задачи организации и соответствующие способы их выполнения;

5) культура – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться этики поведения, требований к работникам, эффективности, обслуживанию клиентов.

Перечисленные структурные и контекстные характеристики могут влиять друг на друга. Эти характеристики представляют собой ценную информацию о существовании организации.

3.2. Общая характеристика организационных структур управления

Структура – это система органов управления. Каждый из них имеет свою внутреннюю структуру. Процесс управления – это функционирование органов и работников управления.

Организационной структурой принято называть способ разделения общей цели на подцели и распределение последних между подсистемами или элементами. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

Схема организационной системы управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Можно выделить следующие связи: линейные (административное подчинение); функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением, основанных на характере той или иной связи: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная и множественная.

Линейная – представляет последовательность (иерархию) индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации;

Функциональная, где субъекты выстраиваются в соответствии со своими функциональными обязанностями, где указываются связи координации;

Линейно-функциональная оргструктура, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией, т.е. развиты и по вертикали и по горизонтали;

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинством такой структуры является ее экономичность и простота, а также предельное единоначалие. Основным недостатком являются слишком высокие требования к квалификации руководителей.

Функциональная организационная структура – связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена координация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 1).

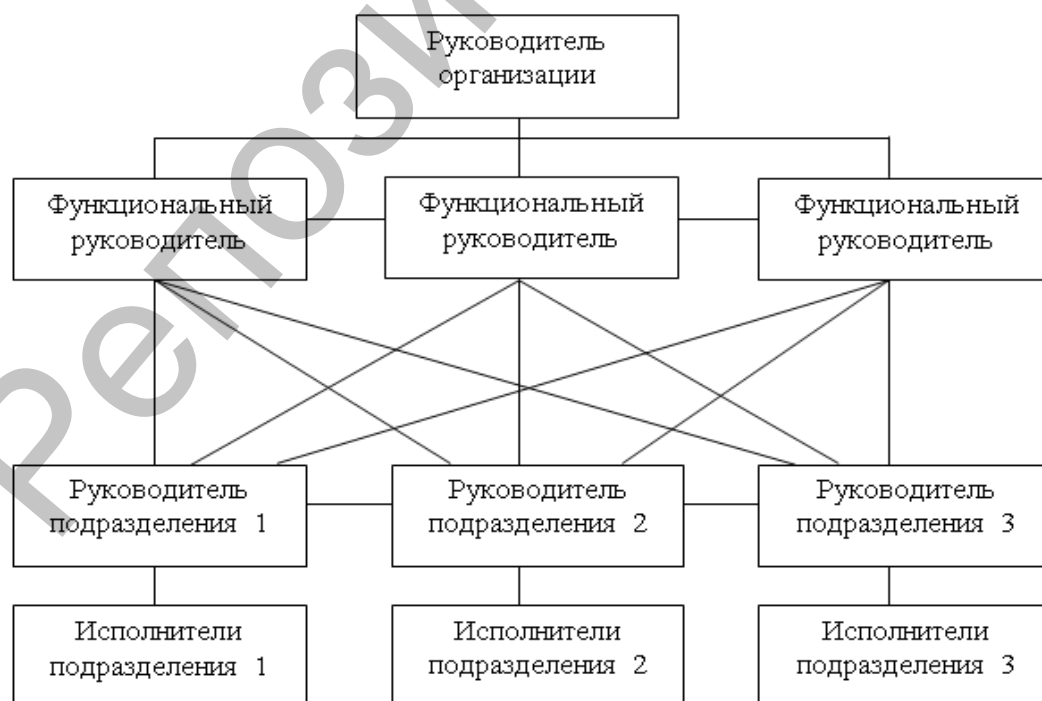


Рисунок. 1. – Линейно-функциональная структура управления.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного.

Дивизиональная (филиальная) структура. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически.

Матричная структура, не исключено наличие нескольких руководителей у исполнителя. Чаще всего один руководитель бывает линейным, а второй – руководитель программы и направления. Такая структура все больше вытесняет и приходит на замену линейно-функциональной структуре, так как широко применяется в организациях, которые осуществляют свою деятельность по многочисленным направлениям.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Деление задач управления организацией по функциональным обязанностям, начиная со второго уровня иерархического деления, обеспечивается линейно-функциональной системой. Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, тем самым образуя штабную иерархию. Для такой системы управления характерно:

- высокая централизация стратегических решений и децентрализация оперативных решений;
- организация директивных связей по однолинейному принципу;
- применением инструментов координации с технической поддержкой.

Штабы дают консультации и участвуют в подготовке решений, но они не могут давать определенных директив. Однако, вследствие своей профессиональной компетентности, их сотрудники штабов часто могут оказывать сильное неформальное влияние на линейных руководителей.

Такая структура имеет как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам относятся:

- обеспечение высокой профессиональной специализации сотрудников;
- точное определение места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- стандартизирует и программирует процессы управления.

К недостаткам относятся:

- жесткость структуры и негибкость (с трудом реагирует на различного рода изменения);
- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование.

Структура управления образованием в РБ сформирована по так называемой линейно-функциональной схеме, которая характеризуется следующими основными чертами:

– наличие нескольких уровней, в которых каждый нижестоящий уровень находится в административном ведении вышестоящего – решения вышестоящих органов являются обязательными для нижестоящих;

– ограничение административного подчинения нижестоящих уровней управления вышестоящим отдельными функциями или некоторым их набором – вышестоящий орган может принимать обязательные для нижестоящего решения по ограниченному кругу вопросов;

– возможность для органа управления управлять только теми организациями, которые находятся в его непосредственном административном ведении.

3.3. Организационная структура управления образовательным учреждением

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения.

Образовательное учреждение – это социальная организация, объединяющая людей, совместно действующих на основе определенных формальных и неформальных правил и норм для достижения образовательно-воспитательных целей.

С точки зрения управления образовательное учреждение, как и любая социальная система, могут быть структурированы на субъект и объект управления. К субъекту управления относятся все те лица и социальные группы, которые организуют процесс управления. Те лица и группы, которым адресуются управляющие воздействия, выступают в качестве объектов управления. Поскольку в социальных системах управление связано с людьми, оно принимает форму руководства. Субъектов управления принято называть руководителями и руководящими органами, а объектов управления – исполнителями (подчиненными), или исполнительными органами.

Педагогическая система есть «множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых людей» (Н.В. Кузьмина).

Внутренняя организационная структура системы определяется не только ее целевым назначением, но и способами сечения системы, т.е. критериями, которые принимаются в качестве ведущих структурообразующих факторов. Например, при целевом разбиении организации ее многоуровневая структура будет соответствовать иерархии или «дереву целей».

При многоуровневой иерархической структуре управления одни и те же лица или органы могут выступать одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему лицу или органу и в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящим лицам.

Например, структура такой системы, как школа – многообразна, полиструктурна, в ней функционирует огромное количество структур различного рода, которые можно сгруппировать в четыре основные группы.

1) *Структура материально-учебной базы школы*, т.е. способ связи таких элементов, как школьные здания, мебель, технический инвентарь, учебно-наглядные пособия, технические средства обучения и т.д.

2) *Структура общешкольного коллектива*, включающая: структуру педагогического коллектива, в которой выделяются методические комиссии по предметам, предметные кафедры, воспитатели, различные неформальные группы и т.д.;

структуру ученического коллектива, состоящую из коллективов классов начального, среднего и старшего звеньев, различных ученических объединений в соответствии с интересами учащихся;

структуру вспомогательного персонала школы;

структуру управленческого аппарата (организационная структура управления).

3) *Процессуальные структуры* – наиболее подвижные, динамичные, проявляющиеся в деятельности людей. Процессуальных структур в школе огромное количество, начиная от структуры каждого урока до инновационного процесса. Системообразующим, объединяющим, подчиняющим все остальные, является учебно-воспитательный процесс.

4) Последний блок в общешкольной структуре – наиболее сложный и менее изученный – ее *духовная структура*. Это ее философия, миссия, политика и стратегия, организационная культура.

Организационная культура – это система представлений, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами, задающих ориентиры их поведения и действий, а также знаково-символическая система (мифология, обряды и ритуалы, герои организации, организационные табу, язык общения и лозунги).

При рассмотрении управляющей системы школы обычно выделяют состав её субъектов, набор управленческих функций, организационную структуру управления (их иерархическое строение, управленческие связи и отношения, подчиненность и соподчиненность по уровням, звеньям и блокам).

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, называемой органограммой, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется (отношения субординации), кто с кем взаимодействует на равных (отношения координации).

Наиболее часто встречается организационная структура образовательного учреждения – линейно-функциональная. Для УО, перешедших в режим развития, наряду с линейно-функциональной действует еще и *матричная* структура, в которой представлены различные смешанные субъекты управления (творческие группы, оргкомитеты, исследовательские коллективы и др.), созданные временно для решения той или иной инновационной задачи, проблемы.

Говоря об организационных структурах управления образовательным учреждением нельзя не сказать об уровнях управляющей системы. Структура управляющей системы большинства образовательных учреждений представлена 4 уровнями управления (вертикальная структура):

Первый уровень – директор школы, руководители совета школы, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет *стратегические* направления развития школы.

Второй уровень – заместители директора школы, школьный психолог, организатор детского движения, помощник директора школы по административно-хозяйственной части, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении. Эти субъекты осуществляют *тактическое управление* образовательным учреждением.

Третий уровень – учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие *оперативные* управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень – *соуправление* – учащиеся, органы классного и общешкольного ученического самоуправления. Выделение данного уровня подчеркивает субъект – субъективный характер отношений между учителями и учениками.

Каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню. На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, советов и т.п.

Пятый и шестой уровни в структуре управления могут появиться, если объединяются несколько образовательных учреждений (уровень генерального директора), а также когда какой-то орган (например, совет учредителей, попечительский совет, школьная конференция и др.). Субъекты данного уровня наделены правом назначать и снимать директора, распределять финансы, менять предназначение и структуру школы.

3.4. Миссия и стратегия образовательного учреждения

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целевая функция начинается с установления *миссии* – общей цели образовательного учреждения. В ней обычно детализируется статус учреждения, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Миссия имеет в стратегическом менеджменте два основных взаимосвязанных значения:

– это более или менее объективная характеристика призвания, предназначения и сферы деятельности организаций.

– это итог субъективного, небеспристрастного, часто – несколько приукрашивающего реальные намерения и достоинства организации, восприятия (руководством и персоналом) своего призвания, ее самооценки.

Миссия в первом значении всегда объективно существует у любой организации, даже если коллектив о ней не задумывается. Миссия во втором значении требует специальных усилий по ее осмыслению и формулированию и появляется под давлением конкурентной борьбы или на основе следования рекомендациям стратегического менеджмента. При наличии одинаковых объективных миссий разные коллективы могут абсолютно по-разному сформулировать их как декларации о своем призвании и предназначении.

Оптимальной представляется ситуация, когда организация, в том числе учреждение образования, формулирует миссию на основе реального глубокого анализа своих клиентов, ценностей, возможностей и ограничений, ключевых способностей и преимуществ без неоправданной саморекламы.

Миссия учреждения образования, конечно, имеет свои отличия от миссий организаций других отраслей и форм собственности. При очень высокой социальной ответственности у нее меньше степеней свободы.

Во-первых, УО по определению является образовательной организацией и в этом качестве несвободна в выборе отраслей и направлений своей деятельности, у нее меньше возможностей для маневра.

Во-вторых, подавляющее большинство учебных заведений сегодня имеют организационную форму учреждения, т.е. обязаны согласовывать свою миссию с учредителем.

В-третьих, многие важные компоненты миссии любого УО носят как бы «встроенный характер» и обусловлены общей природой образования.

В-четвертых, миссия образовательных учреждений отличается высочайшим уровнем социальной ответственности (УО всегда были и будут восприниматься обществом как организация, не просто обязанная работать добросовестно и профессионально, но и оцениваемая по высшим нравственным меркам).

У любого образовательного учреждения есть определенные обязательства и функции по отношению к: учащимся как главным клиентам УО; заказчикам на образование; учредителям; собственному персоналу; местному населению и сообществу.

Если исходить из представления о полноте и информативности миссии школы, можно при ее разработке сформулировать такие вопросы:

- На чей (каких групп заказчиков) и какой социальный заказ ориентируется учебное заведение?
- На какой уровень образовательных услуг и какое качество их предоставления ориентируется УО (в соотношении с государственным образовательным стандартом)?

- Какие образовательные функции УО считает приоритетными (познавательные, воспитания и социализации, психического развития, воспитания творчества, оздоровления и др., их сочетание)?

- Что она готова предложить учащимся, помимо основных образовательных услуг, для разностороннего развития (возможности для спорта, досуга, туризма и экскурсий, художественного и иного творчества, самодеятельности, общения, самообразования, удовлетворения широкого спектра интересов)

- Какие гарантии защиты прав учащихся предоставляет УО

- Каковы позиция УО по отношению к инновациям в образовании, готовность к изменениям и развитию своего потенциала (конкретные направления нововведений и экспериментов)?

- Какие основные требования УО предъявляет к своему персоналу, прежде всего – учителям и воспитателям?

- Какие возможности созданы для участия обучаемых и общественности в образовании детей и управлении?

- На каких принципах УО взаимодействует с социальными партнерами?

- Какие возможности и гарантии предоставляются для профессионального развития и социальной защиты своего персонала?

Подробные ответы на все эти вопросы окажутся чрезмерными для итоговой формулировки миссии. Поэтому их значительная часть пойдет в другие разделы программы развития УО. Но они подготовят базу для перехода к краткой, отражающей самое главное и существенное, формулировке миссии школы.

В стратегическом управлении образовательного учреждения миссия занимает почетное место: опираясь на базовые ценности учреждения образования и ее стратегическое видение, она конкретизирует с учетом анализа и прогноза изменений социального заказа и мнения коллектива основные направления деятельности, функции и фиксирует ключевые, публично принимаемые на себя социальные обязательства.

***Стратегия** – это совокупность концептуальных идей, целевых установок и управленческих действий, обеспечивающих развитие организации.*

В.А. Сластенин и И.А. Колесникова предлагают следующие этапы алгоритма выбора стратегии развития учреждений образования:

- определение критериев эффективности стратегии развития учреждения образования;

- проблемно-ориентированный анализ внешней и внутренней среды;

- выделение релевантных групп влияния, их интересов и ожиданий;

- оценка эффективности взаимодействия учреждения образования с релевантными группами;

- прогноз изменений контекстных условий;

- анализ «лучших образцов»;

- выдвижение стратегических альтернатив;

- оценка ресурсного обеспечения стратегии;

- оценка возможных внешних и внутренних рисков;

- определение стратегии.

Критериями эффективной стратегии развития учреждения образования выступают: соответствие целям развития, содействие наращиванию потенциала учебного заведения, улучшение социально-психологического климата в коллективе, обеспечение качества образования, поддержание позитивного имиджа образовательного учреждения, укрепление социального партнерства и гармонизация интересов групп влияния.

Для проведения проблемно-ориентированного анализа внешней и внутренней среды УО наиболее часто используют SWOT-анализ (Strength–сила, Weakness- сла-

бость, Opportunity—возможность, Threat—угроза), позволяющего соотнести сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами внешней среды.

В управленческой деятельности руководство УО сталкивается с внешними и внутренними группами влияния, которые стабильны и могут корректировать организационное поведение в соответствии со своими интересами. К внешним группам относятся: учредитель, региональные и местные власти, социальные партнеры, другие учреждения образования, целевые группы – потребители образовательных услуг. Во внутренние группы влияния входят те, кто работает или учится в самом учреждении образования: руководство, представительные органы преподавателей и сотрудников, учащийся актив, «серые кардиналы» и др.

Анализ взаимодействия УО с различными группами влияния предполагает выделение из них релевантных т.е. тех, которые оказывают наиболее существенное влияние на стратегические решения, гармонизация интересов этих групп и стратегических решений, принимаемых руководством.

Прогноз изменений контекстных условий развития УО предполагает контент-анализ различных нормативных документов и справочных материалов, позволяющих коллективу спрогнозировать эти изменения (оптимизация сети образовательных учреждений, планирование контингента обучаемых, образовательные стандарты и типовые учебные планы и т.д.).

Завершением аналитической части стратегического планирования может быть сравнение качества работы учреждения образования с другими организациями, являющимися «лучшими образцами» в данной отрасли. Для такого сравнения может использоваться технология *бенчмаркинг* (англ. – установление стандартов, контрольных точек) – «сравнение на лучших».

Бенчмаркинг в образовании – технология улучшения качества образования в школе или в вузе посредством ориентации на лучшие образцы и модели, имеющиеся в стране и за рубежом в той или иной образовательной или научной области. В основе бенчмаркинга лежит количественный и качественный анализ информационных ресурсов.

Ядром стратегического планирования является определение стратегии развития школы. На этой фазе формулируются и рассматриваются стратегические альтернативы, осуществляется выбор приоритетов как для организации в целом, так и для ее подразделений. Спектр стратегий развития образовательных учреждений включает следующие виды стратегии:

- прогностическая (реалистичный прогноз параметров развития учреждения образования);
- классического планирования (строгая последовательность каждого этапа планирования и наличие обратной связи между ними);
- программно-целевая (детальная разработка целей и задач на определенный период, ориентированная на достижения в области образования);
- интуитивного видения (опора на интуицию руководителя, аккумулирующую его социальный и профессиональный опыт);
- заимствования и адаптации (источник – как зарубежный, так и отечественный опыт передовых учреждений);
- стратегия выживания (сохранение основных ресурсов, группового потенциала ОУ при внезапно возникающих неблагоприятных условиях функционирования организации);
- стратегия роста (расширение спектра дополнительных образовательных услуг, открытие новых профилей, центров, освоение новых направлений деятельности);
- стратегия оптимизации (улучшение, совершенствование, модификация того, что уже имеется и должно приобрести новое качество без количественного увеличения):

– инновационная (создание новых образовательных программ и технологий, развитие профилей);

Выбор стратегии – это концентрированное выражение интересов и ожиданий не только менеджеров УО, но и ее педагогического коллектива, учащихся, социальных партнеров и других групп влияния.

ТЕМА 4. СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ

Основные понятия: должностная позиция менеджера, управленческая информация, оперативная и стратегическая информация, педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль.

Вопросы по теме:

1. Функциональные составляющие управления как самостоятельные виды деятельности менеджера.
2. Информационно-аналитическое обеспечение управления.
3. Мотивационно-целевая направленность менеджмента образования.
4. Планово-прогностическая функция.
5. Организационные основы эффективного управления.
6. Контрольно-диагностическая функция и регулятивно-коррекционная деятельность менеджера образования.

4.1. Функциональные составляющие управления как самостоятельные виды деятельности менеджера

Содержание деятельности менеджера зависит от уровня должностной позиции в организационной иерархии. Уровень позиции менеджера определяется уровнем целей - стратегических, тактических, оперативных, и объемом власти и ответственности, соответствующим целям. Число уровней должностных позиций зависит от размеров и степени централизации организации. На практике обычно выделяют три уровня: менеджеры высшего, среднего и низшего уровня. По мере возрастания уровня должностной позиции все большее значение приобретают функции управления и руководства и, наоборот, все меньше значит деятельность менеджера как специалиста.

Процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения функций, точнее последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций. Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций. Общность этих функций управления подчеркивается их повторяемостью или цикличностью в процессах управления, поэтому эти функции можно назвать типовыми элементами управленческого цикла. С учетом современных условий можно выделить следующие основания для определения функционального состава:

- 1) *системное*, рассматривающее любую организацию как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, которые ориентированы на достижение конкретных целей в условиях изменяющейся среды;

- 2) *процессное*, рассматривающее управление как непрерывный ряд взаимосвязанных управленческих функций;
- 3) *информационное*, предусматривающее обеспечение руководителей и исполнителей информацией для принятия решений;
- 4) *коммуникационное*, предусматривающее систему установления связей и взаимодействия для обмена информацией между двумя и более людьми;
- 5) *координационное*, обеспечивающее систему установления взаимодействия элементов различных уровней в соответствии с их полномочиями;
- 6) *мотивационное*, стимулирующее процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Выделенные основания являются достаточными для определения состава и содержания функций управления учреждением образования с учетом ее специфических особенностей как социально-педагогической системы. Среди них информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, плано-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная функции.

Функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл. Недооценка какого-либо из функциональных элементов приводит к изменению всего процесса управления и снижению его конечных результатов.

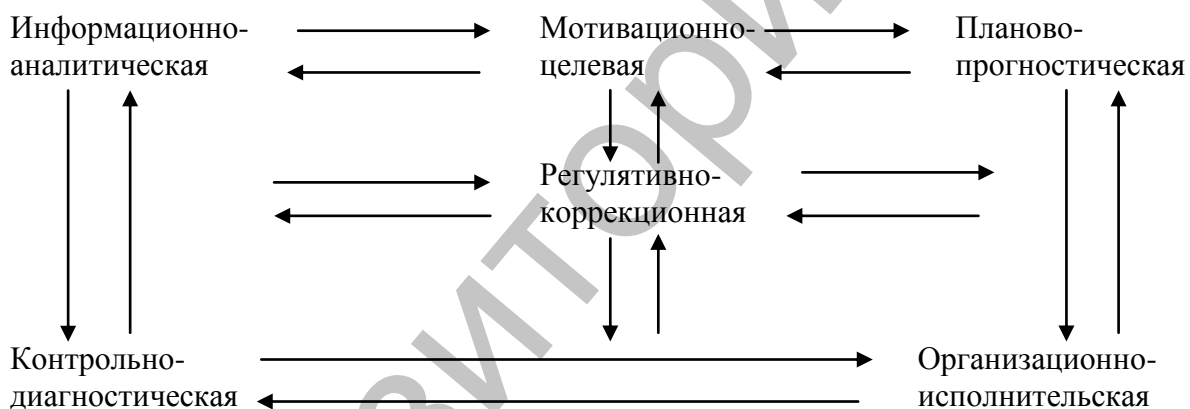


Рисунок 2. – Взаимосвязь функций управления

4.2. Информационно-аналитическое обеспечение управления

Важнейшей составляющей любой образовательной системы является коммуникативность – характеристика, отражающая циркулирующие в системе информационные потоки (содержание информации, степень ее централизации, источники получения, анализ и хранение и т.д.). В современных условиях к отбору информации предъявляют повышенные требования: максимальная полнота по своему объему, объективность, конкретность. Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности необходимо определить объект, содержание, источники, сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни, определить форму и место хранения и использования информации.

Под *управленческой информацией* понимают данные, обладающие элементом новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения. Вся информация подразделяется на *внешнюю* и *внутреннюю*. *Внешняя информация* включает директивные и нормативные документы о системе управления в республике, регионе,

учреждении образования, учебные планы и программы, общественно-политическую и научно-педагогическую информацию. Внутренняя информация – совокупность сведений о состоянии и результатах деятельности УО. Это сведения о состоянии и результатах обучения, воспитания и развития обучаемых; сведения об администрации и педагогическом составе, их деятельности; данные о материально-технической базе; сведения о внешних связях УО и других учреждений.

Всю информацию можно разделить на *оперативную* и *стратегическую* (*тематическую* и *итоговую*). Оперативная информация имеет своей целью выявить едва намечившиеся отклонения в управлении, например, учебно-воспитательным процессом. Это те данные, которые нужны руководителям, чтобы оценить работу УО за день, неделю, месяц, полугодие. Стратегическая (тематическая) информация – это данные об итогах анализа учебного года. Кроме того, это комплексные программы развития УО, директивные документы и постановления правительства, местных административных органов, советов по образованию и пр. Тематическая и оперативная информация как в управляющей, так и в управляемой подсистемах по своему содержанию является составной частью итоговой информации.

По форме процесс управления УО должен быть информационно-аналитическим (анализ информации). Технология его состоит из этапов сбора информации о состоянии управляемого объекта, ее анализа и выдачи воздействующей информации. Всякое нарушение в применении совокупных способов, средств и воздействий приводит к тому, что управляемая подсистема частично или полностью выходит из-под управляющего воздействия, т.е. нарушаются коммуникативные связи взаимодействия. Отсутствие прямой или обратной связи делает целостную систему управления разорванной, что лишает ее возможности быть управляемой на циклической основе, предусматривающей оперативное функциональное регулирование. Информационно-аналитическая деятельность в системе УО в этом случае теряет свою целесообразность, так как перестает быть управленческой и превращается в констатирующую.

Руководители подразделений должны иметь обязательную информацию о состоянии и развитии тех процессов в подсистемах, за которые они отвечают и на которые призваны оказывать управленческие воздействия. Это ведущее требование при формировании целостной системы информационно-аналитической деятельности. Целью ее дальнейшей модернизации является создание АСУ. Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой выделяются свои уровни информации.

Для создания банка данных вся тематическая информация делится на несколько блоков: качество знаний и качество преподавания; уровень воспитанности и воспитательная работа; работа с педагогическими кадрами; работа с родителями, общественностью и предприятиями; организационные вопросы создания условий для получения образования; состояние процесса управления; материально-техническая база; сведения об учащихся, педагогических работниках.

Педагогическим анализом информации называется функция управления образованием, направленная на изучение фактического состояния обоснованности применения совокупности способов, средств, воздействий по достижению целей, на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих параметров по переводу системы в новое качественное состояние.

В зависимости от содержания различают следующие виды *анализа*: *параметрический*, *тематический*, *итоговый*.

Параметрический анализ состоит в изучении ежедневной информации о ходе и результатах педагогического процесса, выявлении причин, нарушающих его. Предметом данного анализа могут выступать отдельный урок или воспитательное мероприятие, текущая успеваемость учащихся или санитарно-гигиеническое состояние школы. Решения,

принятые на основе параметрического анализа, требуют оперативного выполнения.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций педагогического процесса. Он позволяет выявить особенности проявления отдельных компонентов целостного педагогического процесса, определить их взаимодействие. Предметом тематического анализа может быть система уроков, система внеклассной работы и т.п. Данные тематического анализа определяют технологию итогового анализа.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные и содержательные рамки. Он включает в себя изучение основных результатов педагогической деятельности в конце учебной четверти, года. Итоговый анализ является базой для реализации последующих функций управленческого цикла.

4.3. Мотивационно-целевая направленность менеджмента образования

В самом общем виде *мотивация* представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация рассматривается как *процесс сопряжения целей организации и целей работника* для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих.

Выбор цели является основополагающим компонентом в стремлении людей к достижению будущего желаемого результата. Цели, которые могут инициативно задаваться человеком, образовательным учреждением, считаются внутренними. Есть цели, которые задаются извне – внешней средой, окружающим социумом, обществом. Их связь определяется потребностями или мотивами субъектов. Долговременное стремление к пределу определяет миссию; достигаемый результат в определенный период получается в результате четкой постановки цели, которая может разбиваться на отдельные, взаимосвязанные задачи.

Педагогический коллектив, откликаясь на запросы заказчиков, удовлетворяет их потребности в процессе целенаправленной деятельности по подготовке специалистов с помощью различных способов и средств и воздействия.

Особенность *целеполагания* в управлении педагогическими системами состоит в том, что при построении иерархии целей общая цель соотносится с возрастными и индивидуальными психологическими особенностями учащихся.

Основная задача мотивационно-целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также соотносясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить всем участникам педагогического процесса способы и средства удовлетворения этих потребностей – важнейшая задача УО менеджеров.

Выбор цели – исходная позиция, первый этап управления, его наиболее творческая составная часть. Связь между целями и потребностями (мотивами) в первом случае образуется по направлению от целей к мотивам, т.е. «цель выбирает мотив», во втором — по направлению от потребностей и мотивов к целям, в этом случае мотивы трансформируются в цели. Поэтому данная функция и определяется как мотивационно-целевая.

Степень ясности цели и ее понимания определяется мерой осознания ряда частных аспектов. К их числу следует отнести представление об ожидаемых и фактических результатах, объективных и субъективных условиях реализации целей, их выполнимости или неосуществимости с точки зрения внешних и внутренних возможностей, понимания соот-

ношения индивидуальных и общественно значимых потребностей, степени их совпадения или расхождения, а также соотношений целей с потребностями, мотивами и др.

По временному признаку цели могут быть одновременно стоящими (параллельными) и последовательными. При постановке целей особую важность приобретает вопрос о разграничении понятий «цель», «задача», «идеал». Под задачей понимают реально достижимый в данный отрезок времени и в определенных условиях результат. Цель же предполагает достижение желаемого результата в более продолжительный отрезок времени. Идеал, или сверхзадача – это тот редко достигаемый результат, к которому можно постоянно стремиться.

Широкое распространение в научной литературе получило разделение целей по масштабу их значения и по временному охвату на стратегические, оперативные и тактические. Под стратегическими целями и задачами понимают ожидаемый долготечный результат. Тактические задачи определяют как промежуточные желаемые результаты в обозримом будущем, а оперативные – как желаемый результат на текущий момент.

Технология целеобразования приобретает различные формы. Основными из них являются: усвоение целей, задаваемых обществом; превращение мотивов в цели; замена целей, когда запланированный результат не получен или достигнут не полностью; преобразование неосознанных мотивов в осознанные цели.

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. Выделяют виды стимулирования: материальные (денежные и неденежные), нематериальные (социальные, 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. Выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.

4.4. Планово-прогностическая функция

Управлять – означает предвидеть, планировать, поэтому планирование является важнейшей составной частью управления.

Процесс планирования представляет собой определенную последовательность действий: постановку целей, определение исходных предпосылок, поиск альтернативных решений, выбор оптимальных альтернатив, ввод плана в действие, использование плана.

Плановая работа предусматривает определение конкретных и реалистичных целей, направленных на достижение более высокого качественного состояния объекта (субъекта). Научно обоснованные планы развития (комплексные, перспективные, тематические, рабочие) определяют реальные сроки, ресурсы и практические возможности, а также различные последствия принимаемых решений.

Система планов строится на основе концептуальных положений и включает в себя образовательный проект ОУ, комплексно-целевые программы управления развитием, планы конкретных действий и др. *Прогнозирование и планирование* можно опреде-

лить как *деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения*. Планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем: единство целевой установки и условий реализации; единство долгосрочного и краткосрочного планирования; осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал; обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования; стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов. Планирование позволяет прогнозировать основные условия, этапы становления личности и коллектива. Планирование создает такую объективную ситуацию, при которой возможны максимальное и разностороннее развитие личности, самореализация ее творческих возможностей. Прогнозирование и планирование составляет основу практики управления УО.

Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность участников педагогического процесса по оптимальному выбору реальных целей, программ их достижения посредством совокупности способов, средств и воздействий, направленных на перевод образовательных процессов в новое качественное состояние. Намечаемые прогнозы и планы развития учреждения образования должны быть научно обоснованными, учитывать реальные ресурсы и возможности, а также последствия принимаемых решений. Системный подход к прогнозированию и планированию обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления. Этот подход к прогнозированию и планированию требует при определении целей и задач общеобразовательной школы комплексного обоснования путей их решения, учета всех аспектов развития системы образования: политических, экономических, правовых, социальных и педагогических.

С целью упорядочения планирования предлагается вводить следующую систему планов: перспективные планы и комплексно-целевые программы; годовой план (с включением в него блоков комплексно-целевых программ по наиболее острым проблемам); календарные планы работы на месяц; индивидуальные планы работы сотрудников на неделю. При разработке плана в современных условиях работы УО важно определить показатели конкретных конечных результатов за истекший учебный год и на их основе строить возможные прогнозы развития на новый период.

Составной частью обоснования и разработки прогнозов при планировании развития учреждения образования является прогнозирование организационно-педагогических и социально-экономических условий ее функционирования на один год и более длительные сроки. Имеется ввиду материально-техническое обеспечение, воспроизводство кадрового педагогического потенциала, реализация образовательных услуг, величина и структура ученических контингентов, пути и средства перехода на новые педагогические технологии образовательного процесса.

По утверждению Т.И. Шамовой наибольшими возможностями реализации прогностических функций учреждения образования обладает сочетание плана работы на год с конкретной комплексно-целевой программой.

Цели управления определяются исходя из предполагаемых конечных результатов работы по реализации концепции развития УО. При этом мы имеем в виду, что под влиянием управления сама эта концепция периодически обновляется и совершенствуется. Задачи управления конкретизируют поэтапное претворение в жизнь концепции развития УО, определяют средства осуществления плана и комплексно-целевой программы. Принципы и содержание управления образовательным процессом устанавливают те исходные позиции и правила, руководствуясь которыми осуществляется движение к намеченной цели.

УО, являясь сложной, многоуровневой и относительно автономной системой, в процессе своего функционирования претерпевает воздействия множества внешних и

внутренних факторов. Это диктует необходимость согласования ее прогнозов при планировании как между звеньями внутри школы, так и с прогнозами и планами других социальных сфер, взаимодействующих с ней.

4.5 Организационные основы эффективного управления

Во всех взаимно связанных этапах управленческого цикла есть особая стадия, от которой зависит качество функционирования и развития школы. Ею является организация исполнения решений.

Организация – это деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организационных взаимодействий посредством совокупности способов, средств и воздействий, необходимых для эффективного достижения целей.

Организация как часть управленческой деятельности обеспечивает объединение работников образовательного учреждения и имеющихся средств для достижения поставленных целей. В ходе реализации этой части управленческой деятельности необходимо решить ряд организационных задач.

1. *Распределение и специализация труда.* Разделение труда в образовательном учреждении осуществляется горизонтально и вертикально. Внутри данного распределения труда существует *специализация* – форма разделения труда соответственно выполняемым видам работ и квалификации работников. Между учителями принята предметная специализация, в управленческом труде следующая: руководитель, его заместители, руководители подразделений и объединений образовательного учреждения и т.д. Специализация может быть узкой (учитель-предметник) и широкой (учитель начальных классов).

2. *Группировка работ и образование структурных подразделений образовательного учреждения.* Основанием для группировки работ служат связи между отдельными трудовыми процессами. Решение этой организационной задачи состоит в том, чтобы закрепить определенные виды специализированных работ за группами специалистов, обеспечить их взаимодействие, направленное на решение определенных проблем. Группировка работ является основанием для создания подразделений образовательного учреждения (методические объединения, лабораторий, кафедры и т.п.). Подразделение образовательного учреждения представляет собой относительно самостоятельную структурную единицу, которая объединяет специалистов, выполняющих взаимозависимые и сходные по характеру профессиональные функции и задачи.

3. *Установление диапазона контроля и делегирование полномочий.* Под диапазоном контроля понимается число лиц, непосредственно подчиненных данному руководителю. Делегирование полномочий представляет собой передачу руководителем определенных управленческих функций другому лицу. Совокупность действий, совершаемых администрацией образовательного учреждения для обеспечения заинтересованности его работников в продуктивной работе, их удовлетворенности, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, называют **руководством**.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения и формального закрепления за ними функций их совместной деятельности. Организационные отношения существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Организационно-исполнительская деятельность на любом иерархическом уровне циклична и состоит из шести этапов: анализа деятельности, целеопределения, прогнозирования, планирования исполнения, контроля и оценки исполнения, регулирования и коррекции.

Организация в системе управления в УО направлена на формирование управляющей и управляемой подсистем, определение прав и полномочий для каждого звена управления. При определении функциональных обязанностей сотрудников в каждой подсистеме важен учет функционального регулирования и принципов их распределения: соответствия возлагаемых полномочий и представляемых прав его должностному положению, организаторским способностям, уровню общей культуры и профессиональной готовности; соответствие содержания деятельности индивидуальным возможностям личности. Все это приводит к определению меры личной ответственности каждого участника педагогического процесса на любом уровне управления за результаты работы школы, к повышению роли человеческого фактора в совершенствовании обучения и воспитания детей и учащейся молодежи в соответствии с требованиями сегодняшнего дня.

Делегирование ряда прав и полномочий с верхних эшелонов управления нижним, и наоборот, позволит на деле превратить УО в самоуправляющуюся систему за счет всемерного развития демократических органов, включающих педагогов, учащихся, родителей; развития выборных начал и представительных органов; демократизации учебно-воспитательного процесса, отношений и общения; роста экономической и финансовой самостоятельности с элементами хозрасчета и самофинансирования. Следует отметить полную бесперспективность демократизации по команде или по приказу.

Реализация намеченного плана осуществляется с помощью **организационно-исполнительской функции** управления. Функция организации состоит в том, чтобы заблаговременно подготовить все необходимое для выполнения плана.

Назначение *функции организации* состоит в создании организационной структуры управления учреждением, в подборе и расстановке кадров, в обучении и инструктировании работников, в обеспечении наличия рабочих помещений, оборудования, инструментов, материалов для работы, в финансировании, в выборе технологий управления, в обеспечении взаимодействия и функционирования всех частей и подсистем организационной структуры и многого другого.

Выполнение принятых целевых решений обеспечивается согласованной работой субъектов организационной структуры и четким механизмом взаимодействия всех участников педагогического процесса. Управленческая функция организации исполнения задач строится на базе подготовки разнообразной нормативно-правовой документации, устанавливающей отношения и связи между людьми. Функциональные полномочия работников объективно вытекают из технологии процесса, основанного на разделении и кооперации труда.

Организация работы образовательного учреждения включает в себя:

- организацию работы руководителя;
- организацию работы объекта управления — коллектива педагогов и сотрудников;
- организацию образовательной деятельности учеников.

Во всей цепочке составляющих управленческого цикла, одинаково значимых для непрерывности и целостности управления, есть особая стадия, от которой зависит качество функционирования и развития объекта, – организационно-исполнительская функция. Она объективно принадлежит каждому циклу управления, несет в себе основной потенциал социального преобразования школы. Для реализации принятых решений необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих движение системы, оптимальное взаимодействие ее компонентов. Организационные отношения можно определить как связи между людьми, возникающие из-за распределения полномочий и закрепления за ними функций их совместной деятельности. Постоянное взаимодействие руководителя с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

4.6. Контрольно-диагностическая функция и регулятивно-коррекционная деятельность менеджера образования

В качестве основных положений *контрольно-диагностической функции* выдвигают проверку целенаправленности задач и степень охвата всех сторон учебно-воспитательного процесса, выявление с помощью контроля причин позитивного и негативного состояния дел, системную обеспеченность и логичность проверок, гласность, открытость контроля.

Контроль – это процесс наблюдения органа управления за состоянием и деятельностью объекта управления с целью выяснения, насколько объектом выдерживаются заданные параметры. Контроль – это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, с учетом развития системы.

Данные контроля и оценки диагностирования позволяют поддерживать систему управления и участников педагогического процесса на заданном функциональном и развивающемся уровне.

Контроль осуществляется при помощи обратной связи. Однако контроль и обратная связь – не одно и то же. Обратная связь является всего лишь средством контроля.

Для успешного выполнения функции контроля менеджеру необходимо: проявлять доброжелательность к подчиненным, быть ответственным за их деятельность, владеть методами выполнения задач, отказаться от мелочной опеки, неизменно уважать личность работника и др.

Планируя контроль, следует определить: что контролировать; кто будет осуществлять контроль; какова периодичность контроля; каковы методы контроля.

Контролироваться могут как отдельные объекты, так и функции управления. Так, в сфере образования контролируется деятельность подразделений учебного заведения и выполняемые ими функции (качество теоретического, практического обучения, внеурочная работа с учащимися и др.)

В условиях большей самостоятельности контрольно-диагностическая функция управления должна занять особое место в целях стимулирования деятельности преподавателя и учащегося. Сочетание административного и общественного контроля внутри школы с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического процесса входит в практику работы школ. Контроль – активная стадия процесса управления, когда сопоставляются достигнутые результаты с тем, что было запланировано. Основой всей системы контрольных измерений является обратная связь.

Отклонения от заданного режима устраняются с помощью специальных *регулятивно-коррекционных* действий. Регулирование – это дополнительное управляющее воздействие на объект управления, предназначенное для предотвращения возможного отклонения или корректировки возникшего отклонения параметров объекта от заданных величин.

Регулирование в образовательном процессе заключается в систематическом дополнительном корректирующем воздействии педагогов на деятельность учащихся с целью придания этой деятельности заданного или избираемого направления. В управлении педагогическим коллективом регулирование – это, наряду с прямым управляющим воздействием, дополнительное корректирование действий отдельных сотрудников или всего коллектива с целью обеспечения выполнения намеченных планов и программ.

Причиной отклонений в технологическом процессе могут быть ошибки в составлении первичных документов, планов, программ, неисполнение принятых решений, завышенная или, наоборот, заниженная оценка промежуточных результатов по итогам контроля, неполная и некачественная реализация намеченных планов. Устранению причин технологических сбоев способствует коррекция происходящих процессов, ко-

торая устраняет все нарушения в работе. Педагоги получают необходимую методическую помощь и поддержку. С помощью контрольных результатов устанавливается соответствие полученных данных требованиям государственного стандарта.

Регулятивно-коррекционная функция вносит коррективы с помощью оперативных способов, средств и взаимодействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Конкретные формы и виды регулирования весьма разнообразны и определяются спецификой управляемого объекта.

В управленческом цикле изначальным моментом противоречия управления УО в целом является противоречие между функциями организации и регулирования. Функция организации в определенной степени отражает целенаправленное функционирование системы УО в конкретных условиях. Задача функции регулирования и коррекции состоит в том, чтобы поддерживать той или иной уровень организации системы в данной ситуации. Но как только ситуация изменяется, функция регулирования нарушает стабильность организационной структуры, приводя ее в соответствие с новыми условиями.

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ

Основные понятия: виды управления, принципы образовательного менеджмента, методы образовательного менеджмента, управленческое решение.

Вопросы по теме:

1. Виды управления.
2. Принципы управления в системе категорий менеджмента образования.
3. Методы менеджмента и их классификация.
4. Управленческие решения в системе образовательного менеджмента.

5.1. Виды управления

Знание различных видов управления дает возможность разрабатывать и осуществлять меры по его совершенствованию с учетом видовой специфики, синтезировать их, комплектовать образующие элементы в целостные системы управления, более полно отражать структуру управления.

Существует ряд подходов к классификации видов управления. Если рассматривать управление как процесс, в котором его виды отражают качественное своеобразие управленческой динамики, то, по мнению Я.А. Радченко, они классифицируются по дискретному изменению признака и по дихотомическому (двойко-разделительному) принципу. В первом случае выделяются следующие **виды управления:**

Ситуационное (внимание концентрируется не на поиске оптимального решения, а на выборе приемлемого варианта действий, исходя из сложившихся обстоятельств);

Оперативное (рассматривается как характеристика любого вида управления, выполняющего свои функции по всем фазам процесса достаточно быстро по отношению к динамическим свойствам объекта управления и с минимальными потерями на исправление режима функционирования).

Во втором случае в зависимости от признака и уровня компетенции органа управления или структурного подразделения выделяются следующие **подвиды управления:**

Централизованный вид управления предполагает реализацию всех процессов управления объектами в едином центральном органе управления. Этот орган собирает информацию о состоянии всех объектов управления, осуществляет ее обработку и каждому объекту управления выдает свою собственную управляющую команду.

Децентрализованное управление предполагает распределение функций управления по отдельным элементам сложной системы.

Тактическое управление подразумевает форму взаимодействия, способ рабочего общения внутри компании, метод достижения большой, долгосрочной стратегической цели. Тактическое управление незаменимо на этапе внедрения ключевых идей, когда необходим поиск способов и методов достижения большой, главной цели компании. Однако для того, чтобы найти ту самую цель необходимо владеть основами стратегического управления.

Стратегическое управление – это постановка целей, планирование и движение на годы вперед, когда четко просматривается будущее, когда руководителю ясно, что он хочет получить в перспективе.

Непосредственное и *опосредованное* управление различают по отсутствию или участию в дальнейшем действии промежуточных звеньев. В рассматриваемом отношении первое означает передачу посланий прямо из центра управления, исполнительным аппаратам, органам, механизмам, а второе – передачу через ряд звеньев, в число которых входят и соподчиненные центры нисходящих ступеней.

Происходит становление *частного предпринимательского управления*, выполняемого индивидуальным собственником. В случае, если предприниматель (собственник) перепоручает управление специально приглашенному менеджеру, частное управление трансформируется в профессиональное управление.

Предупредительное (профилактическое) управление состоит в заблаговременной подготовке к возможным и ожидаемым событиям с оценкой вероятности их наступления и последствий бездействия.

Конкурентное управление – это деятельность, связанная с выполнением заключения о несостоятельности должника, носит принудительный характер.

Адаптивное управление характеризуется способностью управляющей системы реагировать на изменение внешней среды, оно предполагает непрерывность планирования, прогнозных оценок, учет неопределенности и т.д.

Выделяют также *внешнее управление* и *внутреннее управление*, *демократическое управление* (согласительное на основе консенсуса и голосовательное на основе подчинения меньшинства большинству) и *принудительное управление*.

Понятие *доверительного управления* порождено понятием доверительной собственности – личного или государственного имущества, которое доверяется другим физическим или юридическим лицам. В отличие от принудительного конкурентного управления, доверительное управление не допускает передачу имущества в траст без соглашения трудового коллектива, даже если более 50% имущества акционированного предприятия остается в государственной собственности.

Различают также *научное управление* и *эмпирическое управление*. Первое базируется на разработанных наукой рекомендациях, а второе – на опыте, здравом смысле.

Исходя из субъекта управления различают виды социального управления: государственное и негосударственное (общественное) управление. Общественное управление осуществляют негосударственные органы: органы местного самоуправления, органы управления религиозных объединений, органы управления общественных объединений, органы управления коммерческих организаций.

Все перечисленные виды управления в практике тесно переплетены и взаимообусловлены, что существенно усложняет управленческую деятельность, но использование возможностей видовой разнообразия систем управления ведет к повышению их потенциала и эффективности.

5.2. Принципы управления в системе категорий менеджмента образования

Сегодня в качестве основных принципов управления педагогическими системами называются: научности, демократизации и гуманизации, системности и целостности, оптимального сочетания централизации и децентрализации, сочетания общественных и государственных начал, объективности и конкретности, оптимальности и эффективности. Различные варианты предлагают В.А. Сластенин, Л.И. Петрова и др. Рассмотрим основные принципы управления педагогическими системами, выделенные П.И. Третьяковым и Е.Г. Мартыновым.

Принцип демократизации и гуманизации образования. Демократизация образования позволила перейти от государственной административно-командной системы управления к государственно-общественному управлению, от авторитарной педагогики к педагогике сотрудничества. Реализация данного принципа предполагает развитие активности и инициативы не только руководителей, но и учителей, учащихся, родителей. Одной из форм участия в управлении является коллегиальное принятие управленческих решений. Коллективная форма принятия решений возможна лишь в случае доступности, открытости управленческой информации. С этой целью рекомендуется проводить регулярные отчетные мероприятия администрации перед коллективом УО, предоставлять возможность преподавателям и учащимся обсуждать вопросы образовательного процесса. Развитию демократических начал в управлении способствует также введение конкурсного избрания, контрактной системы при отборе педагогических кадров.

Приоритет гуманистических ценностей находит свое отражение в управлении педагогическими системами: управленческое воздействие уступает место сотрудничеству, сотворчеству, утверждению субъект-субъектных отношений.

Соблюдение *принципа научной обоснованности (научности)* управления заключается в построении системы управления на новейших достижениях науки управления. Наука познает объективные закономерности процессов, происходящих в обществе, учитывает реальное состояние и конкретные возможности субъекта (объекта) управления.

Реализация принципа научной обоснованности управления в значительной мере определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы и окружающей среды.

Принцип непрерывности и последовательности управленческих воздействий направлен на обеспечение качественного роста личности, преемственности содержания и методов обучения, воспитания и развития. Он обеспечивает создание единого образовательного пространства, координацию действий элементов педагогической системы. В процессе управления формируется его механизм, совершенствуется содержание профессионального образования, складывается оптимальный объем учебной нагрузки, определяются требования к уровню подготовки выпускников.

Принцип обеспечения единства в управлении образованием диктуется необходимостью разработки и применения единых требований к процессам взаимодействия, оптимально соприкасающихся управляющей и управляемой подсистем.

Системность и целостность в управлении. Реализация этого принципа предполагает взаимодействие, взаимосвязь всех управляющих функций, исключает односторонность в управлении. Именно понимание педагогического процесса как целостного явления, его системной природы создает реальные условия для эффективного управления им.

Принцип оптимальности и эффективности предполагает качественную реализацию управленческой технологии, которая приводит к достижению поставленной цели. Он предполагает также органическое сочетание постоянного управленческого воздействия со стимулирующими мотивами, обеспечивающее моральную и материальную за-

интересованность в выполнении принятых решений. Для побуждения к деятельности создается определенная энергетическая атмосфера.

Принцип экономической и экологической целесообразности в управлении предполагает достаточность и разумность расходов финансовых средств на образовательную деятельность. Он предопределяет безопасное взаимодействие человека и природы.

Принцип прагматичности в управлении формирует взаимосвязь общего и профессионального образования, обеспечивающую органическое единство общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний посредством реализации совокупности педагогических условий, способов, средств, воздействий. Принцип требует выявления наиболее значимых фактов, явлений, законов из фундаментальных наук для успешного управления.

5.3. Методы менеджмента

Понятие «метод» произошло от греческого *methodos*, что означает – способ, исследование, т.е. способ или образ действия.

Методы управления – это способы взаимодействия управляющей и управляемой подсистем в образовательном пространстве, реализующие цели педагогического менеджмента. Являясь компонентом системы управления, метод, в свою очередь, сам является системой и имеет определенную *структуру, включающую цель постановки метода, средства его реализации и прием, как конкретизацию применяемого метода.*

Цели, как планируемый результат взаимодействия, определяют выбор и содержание методов и средств управления. Они зависят от условий функционирования образовательного учреждения, реализации системы методов, наличия у менеджера необходимых для управления качеств, от использования управленческих функций и умений принимать эффективные управленческие решения и т.п.

Средства – это явления окружающей действительности и предметы, которые можно использовать в управленческих целях. К ним относятся: художественные и словесные средства, природу, технические и технологические средства и, разумеется, саму управленческую деятельность. Средство можно понимать и как совокупность действий управленца, то есть совокупность приемов.

Прием управления рассматривается как единичная часть метода, как одно действие педагогического менеджера. Прием субъективен и зависит от конкретного руководителя, его мастерства, личных качеств, умений правильно и адекватно принимать управленческие решения. Но при активном использовании он может превратиться в метод. Цель, средства и прием как компоненты метода взаимосвязаны и взаимообусловлены.

В современной литературе можно найти разные подходы к определению видов. Мы рассмотрим следующую классификацию – организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления.

1) *Организационно-административные (или организационно-распорядительные).* Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, т.е. исключают инициативу. В соответствии с ними осуществляется функция организации. К числу *организационных методов* относят: организационное проектирование, регламентирование и нормирование, при этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.). Организационное

нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

При *распорядительных методах* (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, запрета, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, консультаций, рекомендации.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Используемые формы организационно-распорядительных методов, можно разделить на типы: обязательные предписания (приказы, запреты и т.п.), согласительные формы (консультации, разрешение компромиссов), рекомендации, пожелания (советы, предложения, разъяснения и т.п.). Все эти формы оказывают прямое воздействие на объект управления, а нарушение методов влечет определенные взыскания.

Осуществляя административное воздействие на подчиненных, менеджер должен иметь в виду, что бывает три типа подчинения:

– вынужденное, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается как «нажим сверху»;

– пассивное, когда подчиненный удовлетворен тем, что освобожден от принятия самостоятельных решений;

– осознанное, т.е. внутренне обоснованное подчинение.

Управление организацией или подчиненными осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Организационно-распорядительные методы создают условия для существования организации, ибо обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок в работе, хотя негативными моментами этих методов могут быть усиление пассивности подчиненных и в некоторых случаях скрытое неповиновение. Вот поэтому данная группа методов подкрепляется и другими управленческими воздействиями.

2) *Экономические методы* управления – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных, участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Экономические методы в своей основе имеют объективные потребности и интересы людей, и в отличие от административных методов предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Их конкретными формами являются: хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

На сегодняшний день чаще используются экономические методы. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда соответствует личному вкладу работника, так как фонды ограничены и распределение премий часто происходит согласно окладу. Сегодня отсутствует научная и апробированная методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов, сложности труда работников, а также сопоставления сти-

мулов работников различных категорий. Денежные штрафные санкции в виде снижения премий часто не охватывают важнейших кадровых аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на результаты труда. Имеются в виду ухудшение психологического климата коллектива, низкий уровень профессионализма, непродуманные кадровые перемещения.

Экономические методы управления адекватны рыночной экономике, однако и они не носят универсального характера. Социологические исследования показывают, что для многих людей деньги не являются единственным стимулом работы. Пробудить творческую активность можно через использование социальных и психологических методов, которые начали формироваться еще в 20-х годах XX столетия.

3) *Социальные методы (или социально-психологические)*. Способности людей наиболее полно могут реализоваться, а производительность их труда резко повыситься, если создан производственный коллектив, где существует творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку.

Использование *социальных методов* означает создание равных возможностей для всех членов коллектива (вне зависимости от их должности и прочих заслуг) при получении различных социальных благ; организация и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности. Конкретно это происходит через обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, торжественных вечеров, конкурсов и т.д.

Наиболее сложны по своему содержанию *психологические методы* управления. Они основаны на глубоком познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности отдельных работников, социально-психологические особенности отдельных групп и коллективов. Важнейшие из психологических методов – это методы психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора, ориентации и обучения. Реализация этих методов заключается в периодической оценке профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе, в воспитании, персональном психологическом консультировании работников и во многом другом.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Следует отметить, что в работе менеджера важным является не только эффективное использование того или иного метода, а их согласование между собой, комплексное использование всех групп методов.

3.4. Управленческие решения в системе образовательного менеджмента

Одним из направлений исследования современной теории и практики управления является теория принятия решений в организации. Процесс управления среди прочих определений понимается как непрерывный процесс принятия решений. *Процесс принятия решений* в обобщенном виде может быть рассмотрен как связующий в управлении, состоящий из вполне определенной последовательности этапов. В литературе практически отсутствует рассмотрение каких-либо отраслевых особенностей данного процесса. Между

тем, специфика каждой отрасли, в том числе и отрасли образования, вносит свои коррективы в основные положения результатов исследований в данной области.

Система образования в настоящее время представляет собой централизованную модель управления, где часть полномочий в принятии решений сконцентрирована в образовательном учреждении. Развитие экономики по пути рыночных отношений требует от образовательного учреждения соблюдения всех законов рынка, одним из которых является преодоление конкуренции на рынке образовательных услуг. Это возможно при достижении учебным заведением определенных конкурентных преимуществ, в частности, за счет создания широкого спектра образовательных услуг, наиболее благоприятных условий труда, поддержания хорошей репутации учебного заведения. Состояние дел в образовательном учреждении, в том числе и достижение конкурентных преимуществ, во многом определяется эффективностью принимаемых руководителями управленческих решений.

Решение – это выбор альтернативы действия. Руководители не только принимают решения, но и несут ответственность за них. Принятые решения отражаются на всей деятельности образовательного учреждения.

Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения – обеспечить продвижение образовательного учреждения к поставленным перед ним задачам. Организационные решения делятся на следующие виды:

– *запрограммированные* решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. В этом случае число альтернативных решений сводится к минимуму. Такие решения являются залогом эффективности всей системы управления, так как хорошо отработаны (запрограммированы) и на них не расходуется большое количество ресурсов;

– *незапрограммированные* решения принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Число незапрограммированных решений возрастает с ростом неопределенности среды деятельности образовательного учреждения. Например, при осуществлении стратегического планирования у руководителей может быть множество различных альтернативных вариантов развития, и хотя есть стремление запрограммировать процесс принятия управленческих решений, творческая, незапрограммированная часть весьма существенна для дальнейшего успеха учреждений;

– *компромиссы*. В образовательном учреждении существует небольшое количество решений, которые четко можно отнести либо к запрограммированным, либо к незапрограммированным. Во многих решениях сочетаются как принятые в учреждении правила, так и творческое начало, которое позволяет адаптировать эти правила к складывающейся ситуации. Помимо того, всегда существует компромисс при принятии решений. У выбираемых решений всегда есть достоинства и недостатки. На всех угодить невозможно, но необходимо выбирать такую альтернативу, которая устраивала бы ключевых участников и решала ключевые проблемы.

Процесс принятия решения – это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный характер, либо основанный на суждениях, либо рациональный.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правильный. У хорошего руководителя должна присутствовать интуиция, которая основывается на собственных представлениях, в принципе – это природное качество («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы. Однако если руководитель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, сделанный на основе знаний и опыта. Зачастую руководители сталкиваются с ситуациями, которые уже имели место.

Опираясь на имеющийся опыт, руководитель делает выбор в пользу альтернативы, которая уже приносила успех. Это очень быстрый и эффективный путь принятия решения, до тех пор, пока ситуация не изменяется коренным образом. При изменении условий путь применения старого опыта бывает разрушительным. Человек, который мыслит прямолинейно («мы всегда делали так»), не может быстро перестроиться, что в условиях быстро меняющейся внешней среды является существенной проблемой. Для того чтобы выйти из этой ситуации, необходимо поменять *подход к выработке решения*.

1. Первый шаг при принятии рационального решения – это *диагностика проблемы*. Существуют два способа рассмотрения проблемы:

- проблема возникает (выявляется), когда не достигнуты поставленные цели;
- проблема как потенциальная возможность, которая открывается (или не открывается) перед образовательным учреждением.

Процедура диагностики включает следующие этапы:

- осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей;
- сбор и анализ информации о среде деятельности образовательного учреждения, как внешней, так и внутренней (например, с помощью SWOT-анализа);
- отбор относящейся к делу (релевантной) информации.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений*. Многие решения не могут быть реализованы по причине недостаточности ресурсов, нехватки финансовых средств, отсутствии квалифицированных кадров, высокой конкуренции, демографических проблем и т.д. Это является наиболее распространенным ограничением в рассмотрении альтернатив. Также к ограничениям относятся различные законодательные акты, которые руководители организаций изменить не в состоянии. В дополнение к существующим ограничениям необходимо принять стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные решения. Это критерии принятия решений. Например, при рассмотрении различных вариантов вложения средств руководитель может остановиться на тех вариантах, где отдача на вложенный капитал будет выше. Возникает стандарт принятия решения в виде коэффициента отдачи не ниже определенного процента.

3. *Определение альтернатив*. У руководителя всегда есть различные варианты решений. В идеале лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы образовательного учреждения. Реально к рассмотрению принимаются те варианты, по которым располагают большими знаниями и информацией. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает очень много времени и дорого стоит, поэтому зачастую принимают наиболее простое решение, позволяющее решить проблему, но оно не всегда бывает самым эффективным.

4. *Оценка альтернатив*. Любое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Поэтому в учреждении должна существовать процедура отбора оптимального решения. Должны быть рассмотрены достоинства и недостатки каждого решения и должен быть найден компромисс достоинств и недостатков. При оценке и отборе решений руководитель пытается спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного варианта.

5. Если проблема диагностирована правильно и рассмотрены возможные альтернативы, происходит *окончательный выбор*. Как правило, он осуществляется на основе:

- одного доминирующего критерия;
- совокупности критериев, каждый из которых должен учитывать различные аспекты (например, достаточное количество финансовых средств, доступность ресурса, решение не противоречит имиджу УО и приемлемо для всех участников образовательного процесса).

ЛИТЕРАТУРА

1. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подгот. к экзаменам / А.А. Брасс. – Минск: Современная школа, 2006. – 352 с.
2. Брасс, А.А. Основы менеджмента: справочное пособие / А.А. Брасс. – Минск: Современная школа. – 2006. – 85 с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для студ. эконом. спец. вузов / В.Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2006. – 304 с.
4. Воробьева, С.В. Основы управления образовательными системами: учебное пособие для студ. вузов по спец. «Педагогика» / С.В. Воробьева. – М.: Академия, 2008. – 208 с.
5. Гончаров, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2006. – 288 с.
6. Дылян, Г.Д. Управление системами образования в условиях их функционирования и развития (организационно-педагогический аспект): монография / Нац. ин-т образования. – Минск: НИО, 2001. – 111 с.
7. Бровка, Г.М. Управление образовательными системами: курс лекций / Г.М. Бровка; кол. авт. Белорусский национальный технический университет. – Минск: БНТУ, 2004. – 274 с.
8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – 7-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.
9. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практ. курс: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. подготовки «Социально-экон. образование» в обл. образования и педагогики. – М.: Академия, 2008. – 288 с.
10. Крыжко, В.В. Менеджмент в образовании. Психологический аспект / В.В. Крыжко, Е.М. Павлутенков. – Мозырь: Белый Ветер, 2001. – 241 с.
11. Олекс, О.А. Управление развитием образования: организационно-педагогический аспект. – Минск: РИВШ, 2006. – 331 с.
12. Орлова, Т.В. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. «Педагогика и психология». – М.: Академия, 2006. – 368 с.
13. Панферова, Н.Н. Управление в системе образования : учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 249 с.
14. Погребняк, Л.П. Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты (новые вопросы и ответы): учеб. пособие для слушателей фак. повышения квалификации и проф. переподготовки управленческих кадров образования. – М.; Ставрополь : Народное образование; Школьные технологии; Илекса; Сервисшкола, 2003. – 207 с.
15. Сергеева, В.П. Управление образовательными системами: программно-метод. пособие. – 4-е изд. – М.: Народное образование, 2002. – 143 с.
16. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: учеб. пособ. – М.: Высш. образование, 2009. – 368 с.
17. Третьяков, П.И. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по спец. 031000 – Педагогика и психология, 033400 – Педагогика / под ред. П.И. Третьякова. – М.: Академия, 2003. – 368 с.
18. Управление в системе образования Республики Беларусь / под ред. Г.Д. Дыляна ; науч.-метод. учреждение «НИО» М-ва образования РБ. – Минск: Асар, 2004. – 175 с.
19. Управление в школе / сост.: Т.Е. Заводова, Ю.А. Лежнёва. – Минск: Красико-Принт, 2006. – 172 с.
20. Шамова, Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко; Центр «Педагогический поиск». – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с.
21. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / ред. Т.И. Шамова. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 320 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
ТЕМА 1. История развития менеджмента	4
ТЕМА 2. Теоретико-методологические основы менеджмента образования	13
ТЕМА 3. Организация (учреждение образования) как система и объект управления	23
ТЕМА 4. Содержание менеджмента образования	33
ТЕМА 5. Технология менеджмента образования	42
ЛИТЕРАТУРА	50

Учебное издание

ЗАГОРУЛЬКО Регина Владимировна

ОСНОВЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

Модуль 1

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Л.Р. Жигунова

Подписано в печать .2015. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,98. 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.