

# **МЕНЕДЖМЕНТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

## **курс лекций**

### **Лекция 1.**

#### **Теоретические основы менеджмента дошкольного образования**

Деятельность – это способ бытия человека в мире. Деятельность предполагает два основных плана характеристики – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операций.

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

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

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

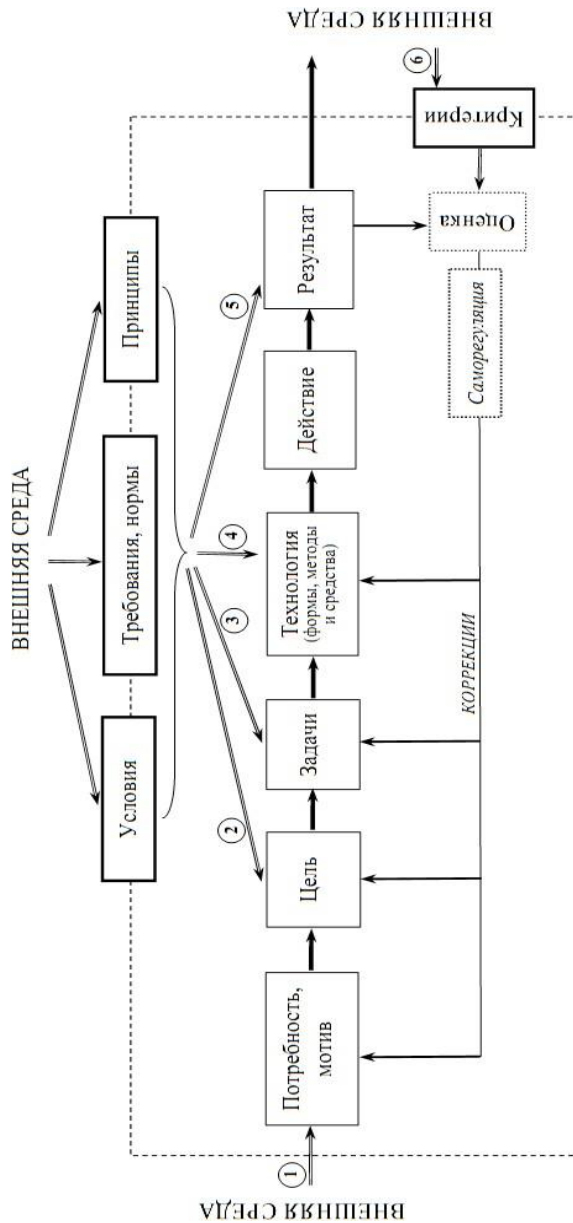


Рис. 1.1. Структура деятельности

Управление – это объективная потребность всякой деятельности человека.

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

Управление включает три аспекта:

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

2. Содержание управления как специфического вида деятельности составляют функции управления.

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

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

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

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

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

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

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

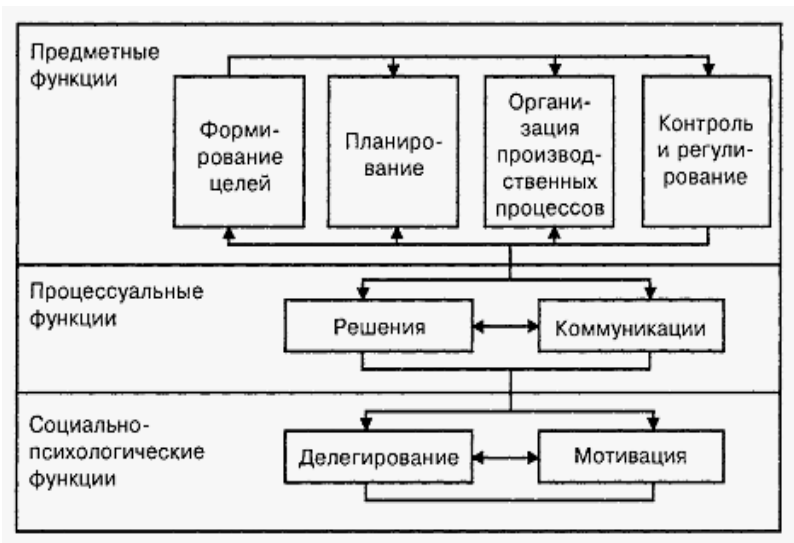


Рис. 1.2. Система функций управления

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

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

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

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

Специфика управленческой деятельности:

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

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

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

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

Основные признаки менеджмента как своеобразного типа управления:

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

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

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

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

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

Базовые принципы менеджмента:

- ситуационность,
- системность,
- социальная направленность,
- гибкость,
- адаптивность.

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

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

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

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

13. Управление как развивающаяся система.

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



Рис. 1.3. Сущность менеджмента

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

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

Система управления распадается на подсистемы:

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

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

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



- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации;

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

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

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

- проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;

- разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

- обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию.

Менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением:

- несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;

- официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

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

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

организации и поддержка подчиненных.

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

Требования к профессиональной компетенции менеджеров:

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

Таблица 1.1

**Роль высших менеджеров в прошлом и будущем**

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

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

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

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

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

В настоящее время можно выделить три концепции развития российского менеджмента:

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

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

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

17. Главные особенности современного российского менеджмента:

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

2) научность (высокий научно-интеллектуальный потенциал);

3) опыт (государственного регулирования экономики, освоения высоких технологий);

4) становление (образования, в том числе креативного, и профессиональная подготовка менеджеров);

5) своеобразие (менталитета, организационной культуры);

6) предприимчивость (в условиях либеральной экономики);

7) затруднения (например, в регионально-политическом аспекте).

## Лекция 2.

### Образовательные системы

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

2. Система – целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой.

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

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

–экономическая система – исследованием соответствующих проблем занимается экономика;

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

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

#### Признаки системы:

- наличие составных элементов (компонентов, частей), из которых образуется система.
- наличие структуры, т. е. определенных связей и отношений между элементами.
- наличие интегративных качеств, т. е. таких качеств, которыми не обладает ни один из отдельно взятых элементов, образующих систему;
- наличие функциональных характеристик системы в целом и отдельных ее компонентов;
- целеустремленность системы.
- наличие коммуникативных свойств, которые проявляются в двух формах: во взаимодействии с внешней средой; во взаимодействии данной системы с системами более низкого или высокого порядка;
- наличие историчности, преемственности или связи прошлого, настоящего и будущего в системе и ее компонентах;
- наличие управления.

4. Свойства образовательных систем: целостность, интегративность, процессуальность, динамичность.

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

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

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



Рис. 2.2. Описание образовательных систем

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

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

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

8. Подсистемы и элементы системы образовательного учреждения – объекты управления (рис. 2.3):

- современная философия образовательного учреждения;
- обновление миссии данного образовательного учреждения;
- модель выпускника как разработка общих устремлений, ори-ентиров образовательного учреждения;
- образовательный процесс и вся жизнь в

образовательном учреждении (содержательная сторона);

– главные приоритетные функции образовательного учреждения;

– политика образовательного учреждения;

– стратегия образовательного учреждения;

– проектирование педагогической системы.

### *Специфика образовательных систем*

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

ОС – открытая, т. е. взаимодействующая с другими системами. Для ОС характерны:

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

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

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

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

Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.

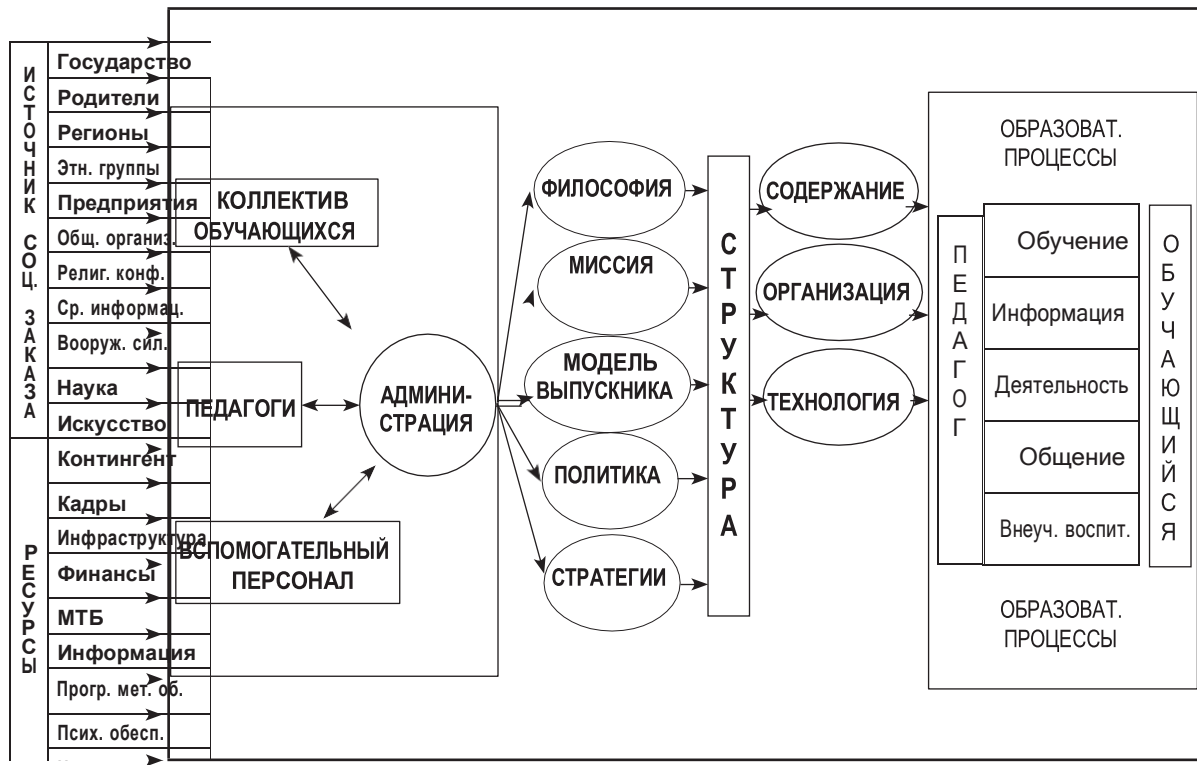


Рис 2.3. Устройство образовательного учреждения как открытой системы





Особенности ОУ как социально-педагогической системы.

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

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

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

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

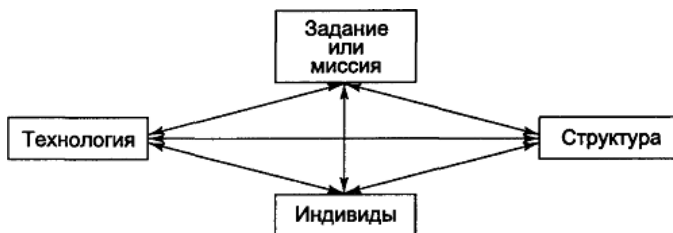


Рис. 2.4. Модель взаимосвязи внутренних переменных

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

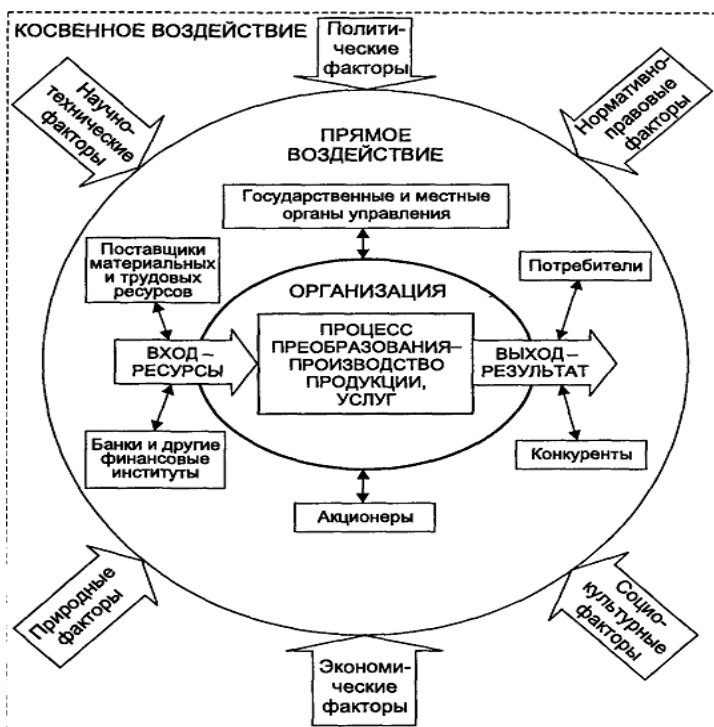


Рис. 2.5. Схема влияния факторов внешней среды на ОУ

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

12. Менеджмент в образовании – часть менеджмента социальной сферы.

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

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

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

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

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

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

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

В управлении образовательным учреждением выделяют две стороны:

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

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

17. Требования системного подхода к управлению образовательным учреждением:

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

18. Управление ОУ определенным образом отличается от управления коммерческой структурой:

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

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

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

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

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

Двухуровневые модели управления ОУ:

I. Управление первой ступени.

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

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

## 2. Управление второй ступени.

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

## 3. Управление третьей ступени.

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

## Лекция 3.

### **Интеграционные эффекты менеджмента в образовании**

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

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

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

4. Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями



организации, что имеет непосредственное применение в управлении ею (рис. 3.1).

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

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

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

Рис. 3.1. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

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

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

Рис. 3.2. Сочетание дифференцированности и интегративности в образовательных системах

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

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

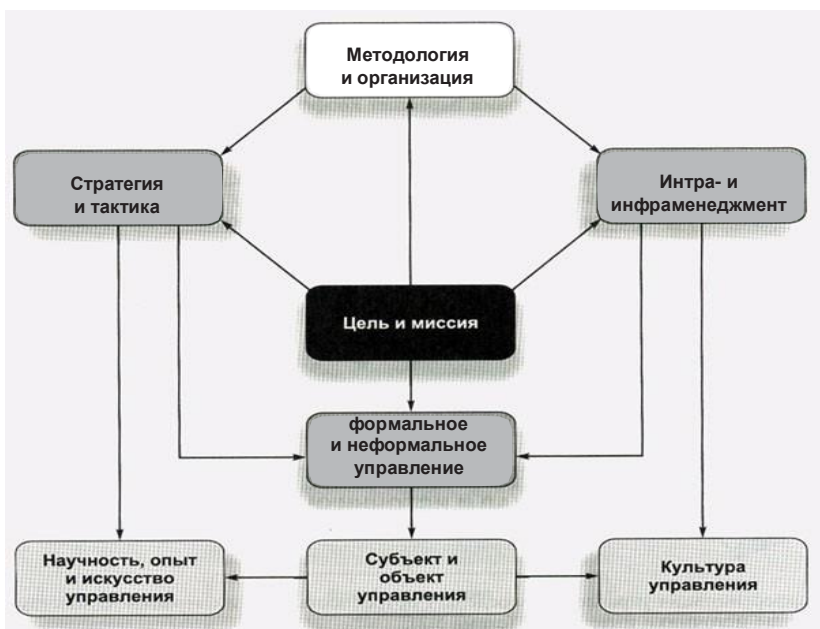


Рис. 3.3. Факторы интеграции управления

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

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

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

Каждое подразделение, команда и сотрудник должны иметь цели.

Факторы интеграционного потенциала цели управления ОУ:

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

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

Достоинства интегрального установления целей включают:

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

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

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

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

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

- моделирование итоговых результатов образовательного процесса как прогнозируемых качеств обучаемых и выпускников, принципиальное определение способов измерения этих результатов;
- моделирование образовательного процесса (содержания образования, форм, методов, образовательных технологий), обеспечивающего вышеуказанные результаты;
- моделирование ресурсного обеспечения данного образовательного процесса (интеллектуального или кадрового, материально-технического, организационного).

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

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

- разработка миссии (видения) ОУ;
- идентификация организационных целей, исходя из

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

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

- 1) обеспечение планового перехода к подразделениям и сотрудникам;
- 2) согласование целей с теми, кто будет обеспечивать их выполнение;
- 3) идентификация соответствующих мероприятий, обеспечивающих реализацию целей (рис. 3.4).

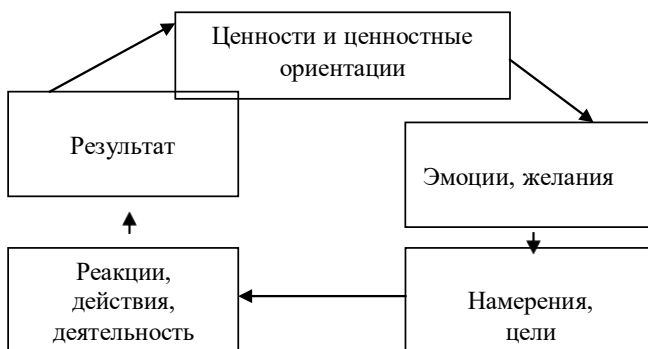


Рис. 3.4. Процесс целеполагания

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

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

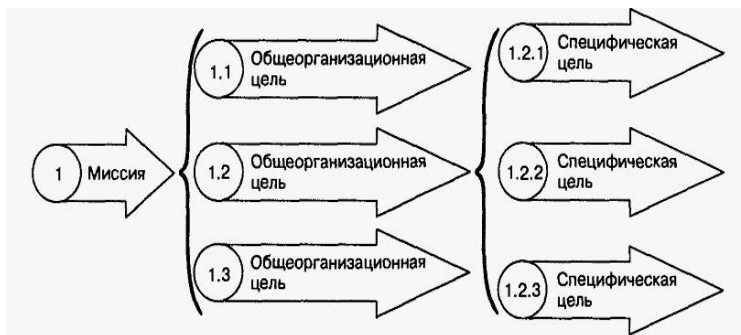


Рис. 3.5. «Дерево целей»

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

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

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

Типичные ошибки при осуществлении целеполагания в управлении образовательной системой:

- формулировка целей не как прогнозируемых результатов деятельности, а как требований к различного рода средствам;
- неизмеримость результатов;
- «глобальность», «необозримость», нереалистичность целей;
- неконкретность, расплывчатость целей;
- отсутствие структурированности целей, невыстроенность их «дерева»;

- нерядоположенность целей одного уровня;
- отсутствие преемственности в постановке целей;
- отсутствие системности в постановке целей;
- несоответствие целей обеспечения функционирования выявленным недостаткам, отклонениям от заданных прежде целей, а целей изменения – разработанным программным документам (концепциям, программам и т. д.);
- пристрастие руководителей к надуманной, неуместной в рациональном управлении «красоте» при формулировании целей;
- непонимание руководителями того, что модное слово «концепция» и тому подобные слова не освобождают руководителя от ответственности за построение конкретной траектории реализации целей и саму реализацию.

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

Функции менеджмента в своем сочетании должны соответствовать цели.

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

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

14. Особенности общих функций управления:

- всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий;

- не зависят от объекта управления, так как:

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

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

в-третьих, применимы и к системе управления. Например, функция организации предполагает установление вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы,

включая разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.;

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

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

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

В зависимости от целей различают стратегическое и тактическое планирование.

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

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

Типичные ошибки при осуществлении планирования образовательной системой:

- планы представляют собой набор мероприятий, а не программы достижения определенных целей;

- они представляют собой пухлые тома из разнородных документов, которые могут (должны) храниться совсем в других местах или отражены в других документах;

- планы не являются цельными, системными документами;

- в них отсутствуют сроки и (или) исполнители;

- в этих документах лишь декларируются «высокие» цели совершенствования образовательного процесса, реально большинство мероприятий переписываются из года в год;

- планы неудобны по форме (и самим руководителям, и исполнителям).



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

Принято выделять три этапа выполнения функции организации:

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

Типичные ошибки при осуществлении функции организации в управлении образовательной системой:

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

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

Мотивация имеет две формы:

— внешняя мотивация — как сделать, чтобы «замотивировать» людей;

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

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

#### Типы мотивирования.

— путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы;

— формирование определенной мотивационной структуры человека.

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

— окружающей средой, в которой действует ОУ;

— потребностями ОУ (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами);

— индивидуальными потребностями, которые могут очень различаться у разных людей.

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

Способы восстановления и укрепления мотивации труда:

— материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы;

— совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширения трудового функционала, применение гибких графиков, улучшение трудовых условий.

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

Факторы демотивации, которые оказывают ключевое влияние на работоспособность сотрудника:

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

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

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

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

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

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

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

20. Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Они возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции

управления результатами.

Типичные ошибки при реализации функций контроля и анализа:

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

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



Рис. 3.6. Объекты конкретных функций управления

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

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

Функции управления поддержанием стабильного функционирования ОУ:

- организация согласования во внутриорганизационном сообществе важнейших ценностей, принципов, устремлений, на которые ориентируется функционирование ОУ;

- организация приема в ОУ новых контингентов обучающихся;

- организация диагностики реальных учебных возможностей, воспитанности, развития, состояния здоровья обучающихся;

- организация приема на работу преподавателей и других сотрудников ОУ;

- расстановка педагогических кадров, распределение учебной нагрузки;

- организация разработки и введения в действие устава ОУ, правил внутреннего распорядка, правил для обучающихся и других локальных актов ОУ;

- тактическое и оперативное планирование функционирования ОУ, определение приоритетных направлений ее жизнедеятельности;

- тактическое и оперативное планирование внеаудиторной воспитательной работы;

- тактическое и оперативное планирование обеспечивающих процессов и их увязка с целевыми характеристиками образовательного процесса;

- организация образовательных процессов в соответствии с уставом ОУ, календарным учебным графиком, расписанием занятий;

- организация ресурсного обеспечения функционирования ОУ, образовательных процессов;

- организация текущей работы всех подразделений и функциональных служб ОУ;

- контроль, анализ, оценка и коррекция состояния и результатов образовательного процесса;

- контроль и анализ обучающей и воспитательной деятельности педагогических кадров;

- организация документирования, учета и хранения важнейших данных, отражающих процесс функционирования ОУ;

- организация профилактики негативных явлений (неуспеваемости, перегрузки обучающихся, демотивации, проявлений девиантного поведения);

- мобилизация сообщества для совместного решения задач повышения качества образования в ОУ;

- планирование, организация, руководство и контроль работы с

педагогическими кадрами ОУ;

- планирование карьеры педагогических кадров в ОУ;
- планирование и реализация мер по социальной защите учащихся и педагогов, охране их здоровья;
- интеграция внутриорганизационного сообщества;
- информирование сообщества о намерениях и планах администрации ОУ;
- информирование сообщества о решениях вышестоящих органов управления образованием, имеющих отношение к ОУ;
- планирование и организация аттестации педагогических кадров;
- планирование и организация итоговой аттестации обучающихся;
- контроль состояния образовательной среды, материальной базы, сбережения и расходования ресурсов;
- контроль соблюдения правил охраны труда и техники безопасности;
- контроль состояния ресурсо-обеспечивающей деятельности;
- разработка и введение в действие текущей организационно-распорядительной документации;
- представление интересов ОУ, внутриорганизационного сообщества в региональной (муниципальной) образовательной системе, местном сообществе, местных органах власти;
- планирование и организация участия ОУ в акциях региональной (муниципальной) образовательной системы, в жизни местного сообщества;
- планирование и организация участия ОУ в различных отечественных и международных проектах;
- организация взаимодействия ОУ с родителями обучающихся;
- организация использования имеющихся внешних связей ОУ;
- коррекция отклонений от намеченных планов и параметров функционирования ОУ;
- организация рекламы образовательных услуг, оказываемых ОУ;
- организация системы связей с общественностью, со средствами массовой информации;
- создание условий для работы органов педагогического и ученического (студенческого) самоуправления;
- изучение и коррекция социально-психологической атмосферы во внутриорганизационном сообществе;
- организация учета обучающихся, нуждающихся в специальной педагогической поддержке, и организация такой поддержки;

- стимулирование результативной работы педагогов и других работников ОУ;
- стимулирование учебной и внеучебной активности обучающихся;
- организация выявления, обобщения и распространения (в ОУ и за его пределами) полезного опыта внутриорганизационной деятельности;
- привлечение внимания сообщества к трудностям, возникающим в ходе функционирования ОУ, и поиск путей их преодоления;
- подготовка ОУ к проведению лицензирования, аттестации и аккредитации;
- разработка и введение стандартов и нормативов, регулирующих процессы и процедуры функционирования ОУ, контроль за их соблюдением и анализ их эффективности и др.

Функции управления развитием ОУ и инновационными процессами:

- стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды ОУ;
- стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к ОУ;
- мониторинг изменений в социальном окружении ОУ, образовательной политике, территориальной образовательной системе;
- системный анализ и оценка достижений ОУ, образовательного процесса, имеющегося у ОУ передового опыта, конкурентных преимуществ;
- системный проблемно ориентированный анализ состояния и тенденций изменения организационной системы в свете нового социального заказа;
- организация ценностного самоопределения внутриорганизационного сообщества, ориентации в системе ценностей;
- организация выработки новой системы ценностей внутриорганизационного сообщества;
- инициирование «кризисов компетентности» во внутриорганизационном сообществе, стимулирование инновационной мотивации поведения;
- организация выработки новой миссии ОУ;
- организация разработки образов (моделей) выпускников ОУ;
- организация разработки нормативов качества образования ОУ;

- планирование, организация, руководство и контроль разработки целевой программы развития ОУ;
- организация разработки концепции будущего состояния ОУ;
- организация разработки стратегии перехода к новому состоянию ОУ;
- выработка курса инновационной образовательной политики ОУ;
- организация проектирования основных направлений обновления ОУ и достигаемых рубежей по каждому направлению;
- планирование инновационной деятельности в ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации целевой программы развития ОУ;
- планирование, организация, руководство и контроль исследовательских работ в ОУ;
- организация разработки новых учебных планов ОУ;
- организация поиска образовательных и иных новшеств за пределами ОУ;
- организация разработки нового программно-методического обеспечения;
- экспертиза нового программно-методического обеспечения;
- разработка нормативных требований к организации отдельных инновационных проектов;
- организация подразделений и служб, занимающихся инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работой;
- координация отдельных инновационных проектов;
- инициирование и курирование отдельных инновационных проектов;
- организация разработки нормативной документации, обеспечивающей инновационную деятельность в ОУ;
- организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в ОУ;
- организация установления и использования внешних связей в интересах развития инновационных процессов в ОУ;
- руководство инновационной деятельностью в ОУ;
- стимулирование участия педагогов, обучающихся, родителей в развитии ОУ;
- организация профилактики и преодоления сопротивления нововведениям;
- организация ресурсного обеспечения инновационных



процессов;

- анализ и оценка эффективности инновационной деятельности;
- проектирование обновленной образовательной среды ОУ;
- поддержка процессов интеграции во внутриорганизационном сообществе и т. д.

Функции управления функционированием и саморазвитием внутриорганизационного управления:

- выявление актуальных и перспективных требований к управлению ОУ;
- мониторинг ситуации в ОУ и в окружающей ее среде с точки зрения изменений требований к управлению;
- мониторинг вероятных опасностей и негативных факторов, которые могут повлиять на управление;
- мониторинг благоприятных возможностей для решения управленческих задач;
- анализ достижений и преимуществ действующей системы управления ОУ;
- организация проектирования новой системы внутриорганизационного управления в целом и всех ее подсистем в частности;
- организация и координация взаимодействий субъектов управления ОУ;
- текущее планирование управленческой деятельности;
- координация стратегических и текущих планов управленческой деятельности;
- разработка и уточнение требований к субъектам внутриорганизационного управления, функциональных обязанностей, полномочий, зон ответственности;
- анализ текущей эффективности внутриорганизационного управления;
- организация изучения общественного мнения, отношения участников образовательного процесса к управлению ОУ;
- поиск перспективных управленческих новшеств вне ОУ;
- анализ и обобщение собственного управленческого опыта;
- организация освоения и использования управленческих новшеств в системе внутриорганизационного управления;
- организация исследовательской и экспериментальной работы по вопросам управления ОУ;

- установление связей и взаимодействия с научными и консультативными структурами, занимающимися вопросами развития внутриорганизационного управления;
- организация информационного, кадрового, материально-технического, мотивационного самообеспечения системы управления;
- стимулирование результативной работы субъектов внутриорганизационного управления;
- стимулирование освоения новых управленческих методов, средств, технологий;
- стандартизация правил и процедур управленческой деятельности;
- фиксация основных организационных механизмов управления;
- культивирование профессиональных педагогических и управленческих ценностей и норм в группе руководителей ОУ;
- подготовка резерва руководителей ОУ из числа педагогов, имеющих способности и склонности к управленческой работе;
- обеспечение преемственности политики руководства при смене членов администрации;
- организация повышения квалификации членов администрации (внутри школы и за ее пределами).

21. Одним из важнейших факторов интеграции управления являются коммуникации.

Коммуникации – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией.

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

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

Таблица 3.1 Виды коммуникаций

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

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

## Лекция 4.

### Процессы управления образовательной организации

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

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



Рис. 4.1. Место процесса управления в организации

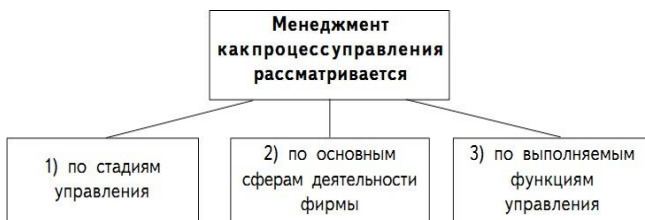


Рис. 4.2. Менеджмент как процесс управления

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

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

Управление возможно лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций

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

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



Рис. 4.3. Цикл управления

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

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

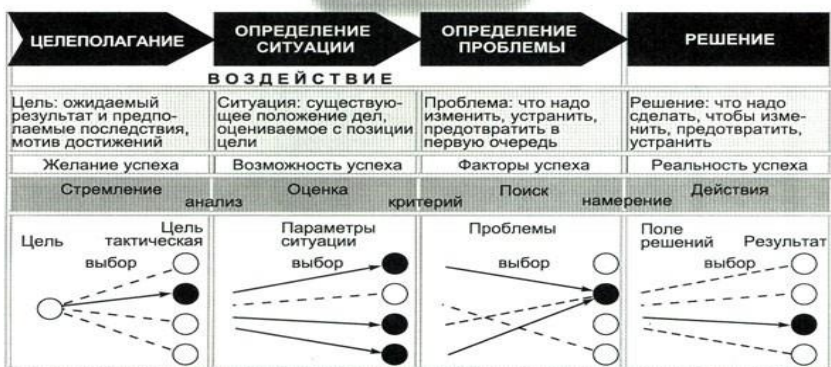


Рис. 4.4. Процесс управления

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

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

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

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

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

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



Рис. 4.5. Типологии процессов управления



Рис. 4.5. Типологии процессов управления (продолжение)

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

Корректируемый тип процесса управления характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа. Этот тип используется в том случае, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа процесса управления, посредством корректировки уже пройденного.

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

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

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

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



возможность такого места и роли цели в процессе управления.

Программный тип процесса управления представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы. Программа в этом случае является как бы интегрированным этапом процесса управления, следующим за целеполаганием и предшествующим управленческому решению. Программа становится основой для разработки комплексных управленческих решений, в максимальной степени соответствующих цели управления.

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

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

Технологии управления – совокупность методов и приемов реализации управленческих функций.

Типы управленческих технологий.

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

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

Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет не отвлекать его на пустяки и дать возможность сосредоточиться на главных проблемах. Однако он требует больших затрат времени и

средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации управления.

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

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

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

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

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

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

## Проблемы в организации

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

Рис. 4.6. Типологии процессов управления

### 13. Типы управленческих решений:

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

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

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

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

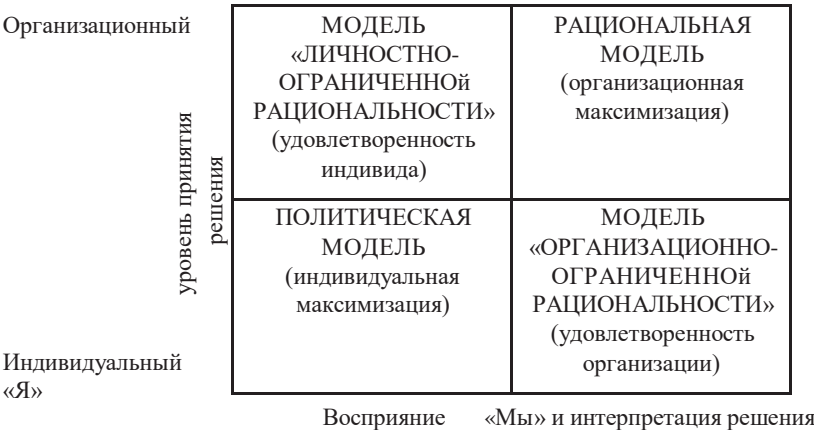


Рис. 4.7. Модели принятия решений в ОУ

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

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

Таблица 4.1

**Содержание основных этапов принятия и реализации решения (рациональная модель)**

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

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

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

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

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

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

16. В практике управления ОУ существует особенно большое число проблем, которые по своему характеру относятся к классу так называемых «слабоструктуризованных задач». Для таких задач не существует надежных и хорошо проверенных количественных моделей, позволяющих связать «вход» и «выход», конкретную ситуацию и результат.

Для такого рода задач характерно описание на качественном, а

не на количественном языке. Именно при решении слабо-структуризованных проблем человеческая интуиция имеет особую ценность. Догадки эксперта, основанные на его прошлом опыте, на неявных знаниях, позволяют решать проблемы на удивительно хорошем уровне.

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

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

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

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

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

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

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

## Лекция 5.

### **Система управления образовательной организации**

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

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

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

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

3. Основные характеристики системы управления, отражающие состояние и особенности системы управления:

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

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

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

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

- соотношение звеньев по уровням системы управления и в рамках определенного уровня;

- информационная нагрузка звеньев системы управления, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях системы управления;



- распределение связей в системе управления: функциональных, методических, консультационных и др.;

- техническое оснащение системы управления, распределение техники и функциональное ее использование;

- структура системы управления, конструкционная основа, связи прямой подчиненности звеньев;

- целеустремленность и целесообразность системы управления, соответствие ее архитектоники дереву целей.

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

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

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

Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности.

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

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

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

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

управления, по отношению к студенту – субъект управления).

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

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

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

б. Разделение труда происходит по двум направлениям:

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

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

В ОУ имеют место оба способа специализации. Преподаватели работают с обучающимися разных курсов и специальностей (постадийное распределение). Труд делится на исполнительский и управленческий, т. е. по уровням иерархии. В то же время внутри этого разделения труда также существует своя специализация. В традиционной образовательной системе между преподавателями принята предметная специализация. Специализируется и управленческий труд, например: заместителей директора по учебно-воспитательной работе, заместителей директора по научно-методической работе руководителей методических цикловых комиссий и т. д.

Специализация имеет преимущества:

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

Специализация порождает негативные последствия:

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

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

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

Основания для группировки по горизонтали :

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

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

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

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

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

Основными характеристиками полномочий являются:

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

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

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

Децентрализация – это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации – облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации – обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях (см. табл. 5.2).

Таблица 5.1

**Преимущества и недостатки централизации**

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

Таблица 5.2

**Преимущества и недостатки децентрализации**

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

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

Принятое соотношение определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

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

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

персонала, тестирование и анкетирование, оценку качества управленческих решений.

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

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

Достоинства делегирования: освобождение времени менеджера; возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями); возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных; мотивация тех, кому осуществляется делегирование; средство развития искусств и навыков сотрудников; работа с кадровым резервом.

Недостатки делегирования: организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера; имеется определенный риск; в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

Список действий при делегировании:

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

Для решения вопроса о делегировании рекомендуется использовать матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает ориентировку в ситуации (рис. 5.1.)

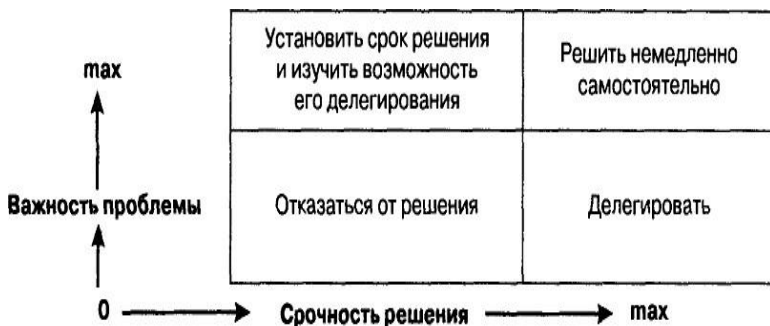


Рис. 5.1. Матрица Эйзенхауэра

Делегирование имеет свою технологию (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Организация процесса делегирования полномочий

11. Распределение полномочий делает систему управления иерархической. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым ОУ создается как иерархическая структура.

Иерархия управления – инструмент для реализации целей ОУ и гарантия сохранения системы, это структура власти, или ее звенность.

Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Иерархия управления для организации (ОУ)

12. Уровень управления в организации (ОУ) – та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями. Так, например, отделение (факультет) является частью колледжа (вуза), и заведующий отделением (декан) имеет право принимать решения, относящиеся к работе последнего.

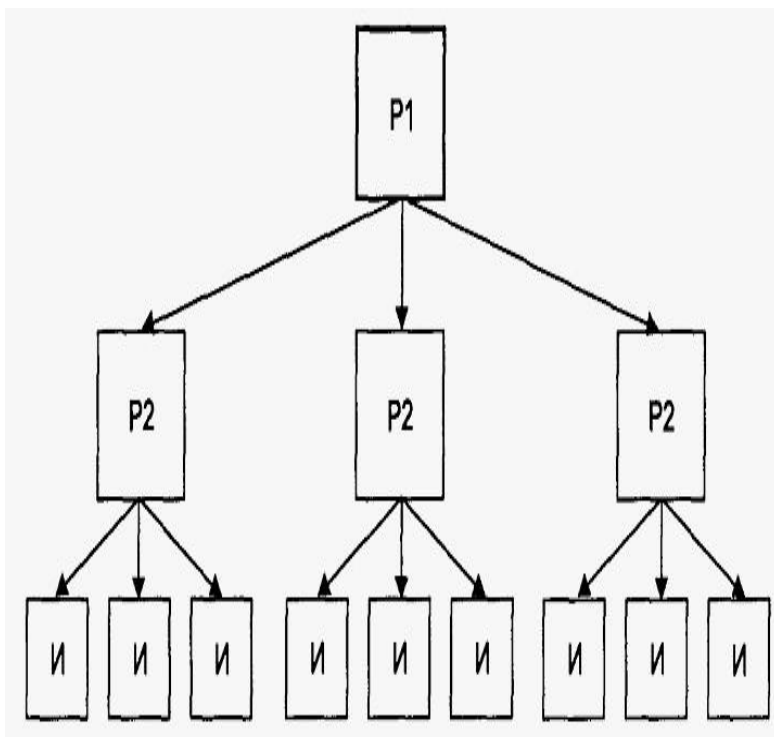
13. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных связей. Линейные связи – связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией выполнения той или иной работы, функции.



В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления.

Линейная: преобладает линейная форма связей (каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 5.4).



P1 – руководитель высшего уровня;

P2 – руководитель второго уровня; И – исполнители

Рис. 5.4. Линейная структура управления

Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Недостатком линейной организационной структуры является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости. Поэтому в современных ОУ данный тип структуры управления фактически не используется.

Функциональная: преобладают функциональные связи, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения (рис. 5.5).

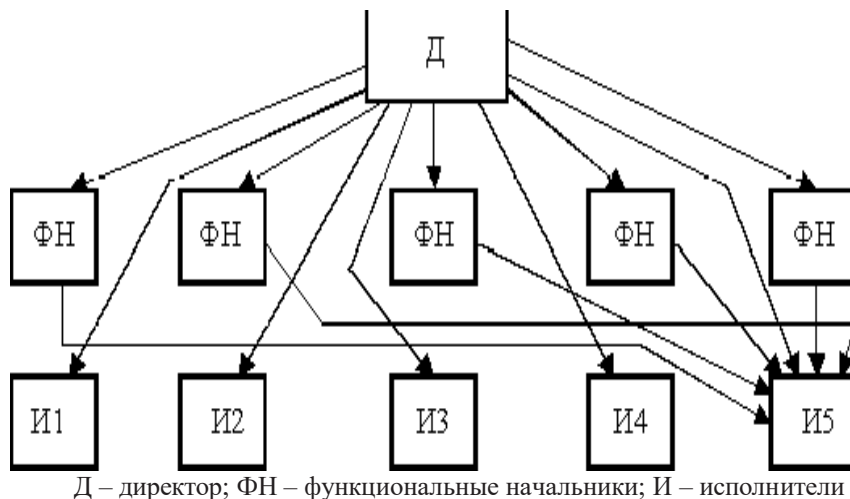


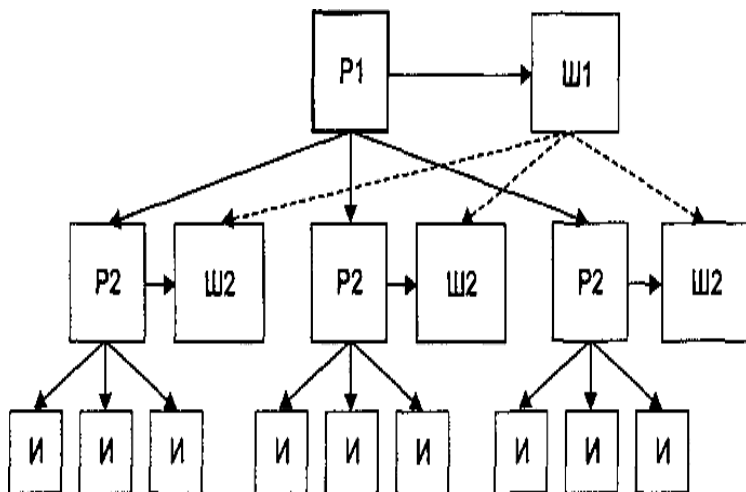
Рис. 5.5. Функциональная структура управления

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация, данная структура находит эффективное применение в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей (научные, проектные организации).

Линейно-функциональная: характеризуется линейно-функциональными связями; ступенчатая иерархическая (рис. 5.6); у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления).

Линейно-функциональная структура имеет достоинства и линейной, и функциональной структур.

Вместе с тем ей присущи и недостатки: возможно искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.



Ш1 – штаб специалистов при руководителе высшего уровня P1; Ш2 – штабы специалистов при руководителях второго уровня P2 (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи); И – исполнители

Рис. 5.6. Линейно-функциональная структура управления

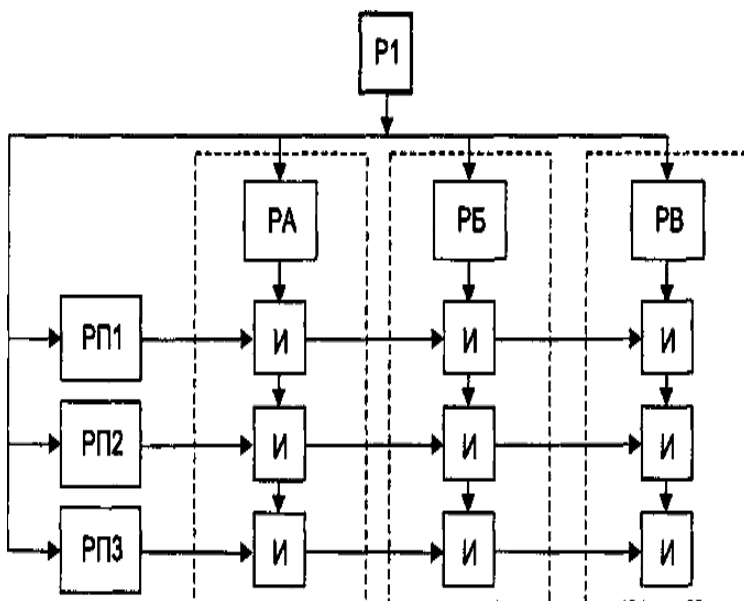
Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур, включая и структуры управления в ОУ. Они особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Основными способами координации работы являются стандарты результатов и педагогического процесса, представленные в виде требований, правил, графиков, а также непосредственный контроль. Обычно сотрудники имеют четкие инструкции относительно выполнения своей работы, сроков и содержания отчетности перед вышестоящим руководством. Например, работа преподавателя регламентируется не только на основе государственных стандартов, но и утвержденного в ОУ календарно-тематического плана. За выполнение учебной программы каждый преподаватель отчитывается перед руководителем своего подразделения (завкафедрой, руководителем отделения и т. п.) часто в письменном виде и по специально разработанной

форме. Это позволяет до минимума сократить необходимость взаимных согласований, а значит, уменьшить число коммуникаций, достичь высокого уровня исполнительности в работе сотрудников.

Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Матричная: существует двойное подчинение работников руководителю проекта, программы и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта рис. 5.7).



Р1 – руководитель (высшее руководство);

РП1, РП2, РП3 – руководители проектов (работ по продукту) (контурные рамки обозначают объединение исполнителей в одно технологически однородное подразделение);

РА, РБ, РВ – функциональные руководители структурных подразделений организаций; И – исполнители

Рис. 5.7. Матричная структура управления

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта, составление и соблюдение графика проектирования. Основным недостатком матричной структуры – ее сложность и нарушение принципа единоначалия.

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, дает возможность перераспределять трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждого проекта, координировать различные виды деятельности и использование ресурсов в проекте. Это определяет эффективное использование матричной структуры в современных ОУ.

14. Масштабы и сложность управленческой структуры определяют следующие факторы:

- общая структура организации, все подразделения которой должны иметь свой орган управления;

- размеры и набор видов деятельности. Чем они значительнее, тем при прочих равных условиях, в ней больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, а поэтому сложнее управленческая структура;

- норма управляемости, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7–10, в том числе на высших этажах организации – 4–5 (директор ОУ), а на нижних при выполнении работы, которая в большей степени имеет исполнительский характер, может достигать 20–30 (преподаватель) и даже значительно больше;

- технологические факторы. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, когда не требуется постоянное присутствие человека, управленческая структура бывает более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций; в ОУ человеческий фактор играет решающую роль в образовательном процессе, потому, как правило, структуры управления остаются сложными;

- экономические факторы. При недостатке средств ее максимально упрощают, чтобы снизить непроизводительные расходы; в системе образования это фактор в настоящее время не является действенным;

- человеческий фактор: социальная структура, психологических отношений между людьми, интересами отдельных групп;

– естественные факторы: географические или природно-климатические (территориальная разбросанность подразделений, оторванность от центрального руководства, экстремальные условия их деятельности);

– структура самой организации, место, которое занимают в ее рамках те или иные подразделения, являющиеся объектами управления, характера их деятельности. Например, структура управления ОУ будет, как структура управления предприятием.

Не существует одной оптимальной структуры. Кардинальное различие между типами организационных структур определяется объемом ответственности за использование ресурсов организации и уровнем делегирования полномочий.

. Выбор организационных структур определяется следующими факторами:

- отраслевая принадлежность;
- стратегия организации;
- ее технологии;
- размеры;
- психологическое содержание труда;
- предпочтения высшего руководства в области власти и влияния

15. В зависимости от характера взаимодействия с внешней средой организационные структуры управления организацией (ОУ) подразделяются на бюрократические (механистические) и органические (адаптивные).

Бюрократия – это специфическая форма организации труда управленцев, обеспечивающая предельно четкое и эффективное функционирование фирмы и ее подразделений на основе официально установленных норм и правил. Поэтому формальную организацию называют бюрократической.

Органические (адхократические) формы организации наиболее эффективны в условиях динамичной внешней среды, предполагающей постоянные организационные изменения.

Органическая организация адекватна неопределенным задачам, отвечает потребностям сотрудников, стремящихся к автономии, открытости и разнообразию.

Современная теория менеджмента в образовании требует уменьшения числа уровней управления ОУ и расширения практики делегирования полномочий. Дальнейшее развитие теории и практики менеджмента в образовании происходит в направлении повышения гибкости систем, их адаптации к условиям внешней среды, изменений социальных ценностей, переосмысления значения (повышения роли) горизонтальных связей командных цепочек. Эффективная деятельность ОУ в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды предполагает ситуационное организационное проектирование.

Бюрократическая организационная структура характеризуется следующими чертами:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;

- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;

- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Для органических (адхократических) организаций характерны:

- большая гибкость и открытость в области целей и управления, когда задачи и роли задаются менее жестко, что позволяет сотрудникам адаптироваться к требованиям ситуации;

- коммуникации осуществляются в различных направлениях, инструкции и решения руководства уступают место информации и рекомендациям;

- полномочия, ответственность, уровень организационной свободы и влияние определяются не столько должностью индивида, сколько его возможностями решить проблему;

- процесс принятия решений децентрализован и разделяется между несколькими уровнями иерархии и различными функциями.

16. Эффективность управления ОУ во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления – его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют нормативные документы: положения об отделах и службах, должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат: общую часть, основные задачи и обязанности, права, ответственность работника. Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

17. Описание работ – структурированная и фактически существующая конкретная функция (работа), а также цели, стандарты оценок деятельности по этой функции, границы ответственности. Описание также включает наименование должности, подразделения, подчиненность сотрудника. Описание работ помогает подразделению организовать в виде отдельных работ то, что занимает большую часть



времени сотрудника. Это база для подготовки целей по ключевым результатам, объемов работ по каждой функции и для каждого сотрудника. Описание работ используется для знакомства с характером работ кандидатов на замещение конкретных должностей, а также при аттестации сотрудников.

Достоинства составления описания работ. Оно:

- полезно при использовании при приеме на работу;
- помогает планировать цели и требования по обучению персонала;
- существенно для четкого определения границ ответственности и принятия решений.

Недостатки наличия таких документов:

Они:

- могут вызвать реакцию типа «Это не соответствует описанию моей работы»;
- требуют регулярной модернизации.

Перечень действий.

1. Информирование штаба о причинах составления нового документа, пересмотра и исправления существующего.
2. Определение ответственности.
3. Документ должен оцениваться по ответам на следующие вопросы:
  - имеет ли ответственный за работу ясную зону обслуживания?
  - относится ли описание работ к реальному сотруднику?
  - способен ли менеджер контролировать штат подчиненных по этому описанию?
  - сколько уровней ответственности реально существует на этой работе?
  - имеются ли несколько работ во многом схожих друг с другом?
  - ясно ли изложены штабные и линейные функции?
  - могут ли отдельные цели или дела быть «опущены вниз» и включены в индивидуальные описания дел нижестоящих сотрудников?
  - имеются ли «бреши» в перечне выполняемых дел?
4. Сбор информации. Лицо, составляющее описание работ,

должно иметь следующую информацию:

- что менеджмент хочет от работы;
- что думает исполнитель о том, что он должен делать по описанию и что он действительно делает;
- что думают другие, связанные по работе с этим сотрудником, о том, что он делает и чего не делает.

Сбор осуществляется путем неформальных интервью, применение анкет допустимо, но менее желательно.

5. Составление описания работ. Оно должно содержать: а) базовую информацию:

- наименование работы, должность, подразделения;
- ответственный за...;
- ответственный перед...;
- главные функциональные взаимоотношения;

б) главные назначения (цель) работы;

в) главные обязанности /ключевые результаты.

6. Модернизация и пересмотр документа.

Описание должно отражать современность и оцениваться на предмет совершенствования:

- по крайней мере через год после введения;
- если должность вакантна, то для оценки ее необходимости;
- после того как новый сотрудник проработал несколько месяцев и понял, что требуется модернизация документа.

Что надо и чего не надо делать при составлении описания работ. Надо:

- включать текущих сотрудников, выполняющих рассматриваемую работу;
- проверять практику работы в «окружающей среде»;
- регулярно пересматривать описания. Не надо:
- забывать информировать штаб ОУ об отмене, модернизации описаний;
- исключать инициативу сотрудников.

## Лекция 6.

### **Механизмы управления в образовательных системах**

Механизм управления – это совокупность средств и методов управления, определяющая возможность целенаправленного движения системы, возможность реализации процессов управления в системе управления.

Без понятия механизма управления невозможно объяснить достаточно корректно и полно все явления, характеризующие управление. Интересы и ценности, мотивы и установки, опасения и социально-психологические нормы лежать в основе деятельности человека и определяют все стороны этой деятельности. Если управление предназначено для согласования деятельности, то такое согласование невозможно без учета вышеперечисленных человеческих качеств. Управление опирается на эти качества в той мере, в какой это возможно реальной действительности. Динамическая взаимозависимость этих качеств и характеризует понятие механизма управления (рис. 6.1)

В зарубежной литературе эти идеи отражает понятие мотивации. Это понятие аналогично понятию «механизм управления», однако оно обедняет идею, потому что в деятельности человека проявляются не только мотивы, но и интересы, и ценности, и т. д., которые полностью не сводятся к пониманию мотивов.

Средства управления – это инструменты, рычаги воздействия. Если «управлять – это руками и головой других людей достигать четко и ясно поставленных целей организации» (П. Друкер), то средства управления – это те факторы, которые определяют поведение человека и результаты его деятельности:

- потребности и интересы;
- интеллектуальные и физические способности;
- система ценностей;
- ожидания и притязания;
- опасения и ограничения в деятельности;
- мотивы;
- убежденность и доверие;
- социально-психологические установки.

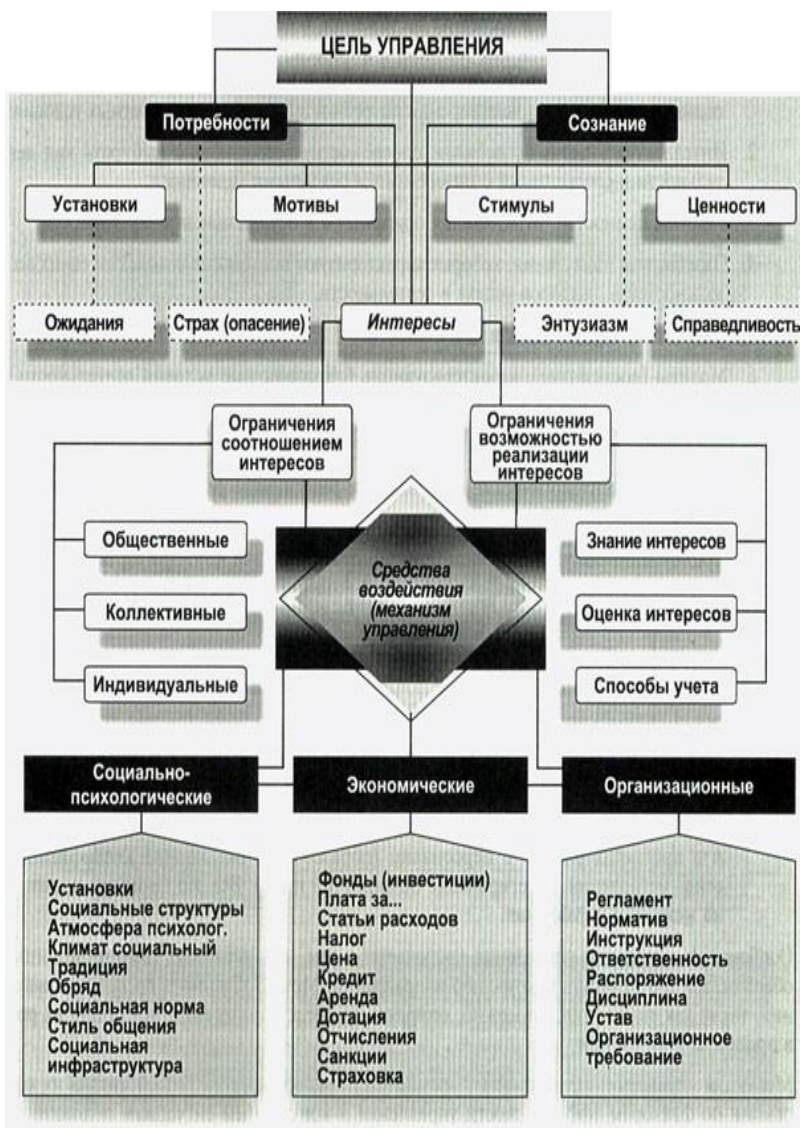


Рис. 6.1. Механизм управления

Модели трудовой активности сотрудников:

1. Пассивно-адаптивная. Характеризуется низким уровнем трудовой активности, выжидательно-пассивным поведением работника, использующего свои способности фрагментарно и бессистемно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

2. Латентная (скрытая). Положительная мотивация труда, осознание индивидом его социальной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике деятельности.

3. Инструментальная. Характерно отсутствие высоких мотивов участия в труде, однако сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности по количественным и качественным характеристикам.

4. Самодеятельная. Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие качественные и количественные результаты деятельности, сопровождающиеся высокой задействованностью в процессе труда личного трудового потенциала сотрудника.

2. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

*Мотивация* — это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом. Человек всегда действует для удовлетворения какой-либо своей потребности. Значит, мотивацию можно определить как способ удовлетворения потребностей человека в обмен на его эффективную работу.

3. Содержательные концепции мотивации (К. Альдерфел, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу и др.) делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде (табл. 6.1).

Таблица 6.1

**Сравнение содержательных концепций мотивации**

Маслоу	Альдерфер	Мак-Клелланд	Герцберг	Мадсен
Самовыражение		Движение	Мотивационные	Деятельные потребности
Признание	Рост	Власть	—	Социальные потребности
Принадлежность	Связь	Причастность	—	Эмоциональные потребности
Безопасность	Существование	—	Гигиенические	Органические потребности
Физиологические потребности	—	—	—	—

Содержательные теории мотивации изучают те внутренние побуждения, потребности, которые заставляют людей действовать именно так, а не иначе. Согласно содержательным концепциям мотивации, потребности человека имеют определенную иерархию. Так, А. Маслоу разделил все потребности человека на пять категорий и выстроил их в строгую иерархию (она обычно называется «пирамидой Маслоу») (рис. 6.2). Человек удовлетворяет свои потребности одну за другой, начиная с первой. Это правило соответствует характеру поведения среднего человека.

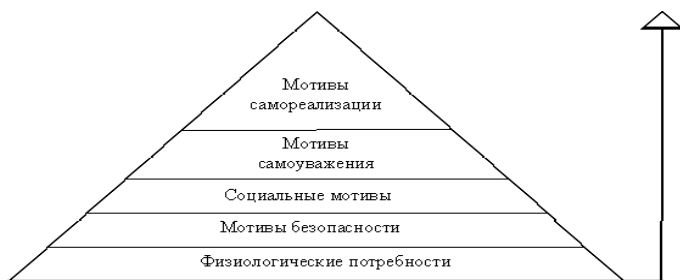


Рис. 6.2. Пирамида Маслоу

Пути удовлетворения потребностей человека представлены на рис. 6.3.

Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими; общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

Рис. 6.3. Пути удовлетворения потребностей по А. Маслоу

4. Процессные концепции мотивации раскрывают, при каких условиях и каким образом это становится возможным, т. е. они объясняют действие механизма мотивации.

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения (С. Адамс, В. Врум, Э. Локк, Э. Лоулер, Л. Портер, Р. Фрей и др.).

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Мотив – побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов.

Если, пройдя через сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, т. е. происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализациимотива в действие.

Стимул – это основной элемент управления человеческими ресурсами в организации (ОУ), являющийся внешним побуждением к деятельности. Стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностно-смысловую причину поступков, личную заинтересованность (рис. 6.4). Например, согласно теории ожиданий В. Врума, процесс мотивации охватывает три стадии: 1) ожидание того, что затраты своего труда приведут к выполнению задания; 2) ожидание того, что затраты труда повлекут за собой вознаграждение; 3) ожидание того, что ценность вознаграждения будет достаточной. Если ожидания на всех трех стадиях человек оценивает для себя положительно, он будет мотивирован (и наоборот).

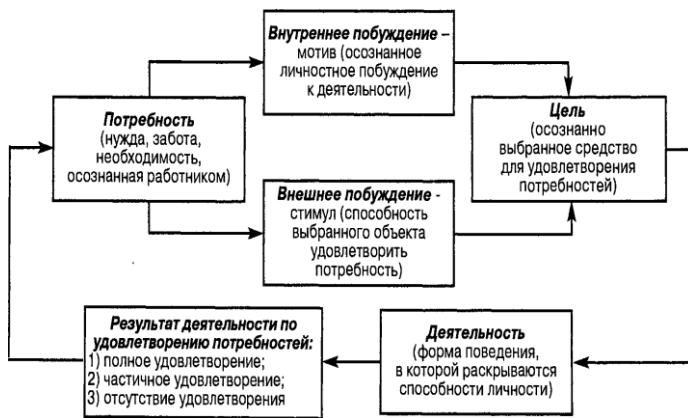


Рис. 6.4. Механизм мотивации сотрудников

Теория справедливости С. Адамса исходит из того, что человек считает справедливым, если соблюдается следующее соотношение:

Личное вознаграждение = Вознаграждение других / Личный вклад = Вклад других



Если наблюдается дисбаланс в этом соотношении, у человека возникает чувство несправедливости, и он снизит уровень затрачиваемых усилий.

5. Средства управления предполагают использование конкретных методов управления.

Метод управления — это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления. Одно и то же средство может предполагать различные методы его использования; это способ реализации функций менеджмента.

Выбор методов управления осуществляется в зависимости от:

- сочетания (приоритетов) функций управления;
- реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления и их сочетания (выбора);
- масштаба управления,
- целей управления;
- окружающей социально-экономической среды;
- качества персонала.

6. Классификация методов управления. Методы классифицируются по различным признакам (критериям):

- по масштабам применения — общие, относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.;

- по отраслям и сферам применения — в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.;

- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации — методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, вплоть до методов ликвидации, банкротства;

- по степени опосредованности воздействия — прямые и косвенные;

- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;

- по управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.;

- по конкретным объектам управления и характеру ситуации,

проблеме, которую необходимо решить, и др.

Существуют методы инновационного менеджмента, риск-менеджмента, антикризисного, финансового менеджмента, управления коммуникациями, качеством, занятостью, персоналом, знаниями, проектами и др. В управлении образовательными системами: методы управления образовательным процессом, педагогическим коллективом, коллективом обучающихся, качеством образования и др.

Традиционная общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Классификация методов управления**

Основания для классификации	Организационно-распорядительные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально-психологические (побуждение)
Основа применения.	Угроза наказания.	Возможность увеличить доход.	Достижение психологического комфорта.
Подходы к реализации.	Жесткие.	Адаптивные к ситуации.	Адаптивные к личности.
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде

7. Административные (организационно-распорядительные методы в управлении образовательными системами – организационно-педагогические, что подчеркивает специфику функций образовательных систем) – это методы прямого воздействия на персонал организации, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Организационные методы: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

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

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

Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Организационно-педагогические методы (административные) в управлении ОУ включают пять основных способов административного воздействия:

а) организационные действия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность сотрудников ОУ: устав, договор, организационная структура управления, положения о структурных подразделениях, организация рабочих мест, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. Эти документы (кроме устава) вводятся в действие приказом руководителя ОУ, обязательны для всех сотрудников, а их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий;

б) распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей менеджмента, соблюдение внутриорганизационных нормативных документов, поддержание системы управления в заданных параметрах посредством прямого административного регулирования: приказы, распоряжения, указания, целевое планирование, организация и координация работ, мотивирование труда, контроль исполнения;

в) инструктирование – метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций. При инструктировании органически сочетается административное предписание и обоснованный совет руководителя по выполнению порученного задания;

г) наставление – метод однократного применения со стороны руководителя, если он пытается повторно наставлять, то теряет авторитет;

д) дисциплинарная ответственность и санкции в случае нарушения трудового законодательства.

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

Основные экономические методы управления: система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Экономическое стимулирование обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели: тарифную и бестарифную.

Тарифная модель (преобладает в системе образования) предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы – повременную и сдельную. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъявляемых к качеству продукции, и проч.

В ряде случаев тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т. е. дополнительных денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности. Они должны учитывать особенности подразделений и самих исполнителей, исходить из заранее установленных конкретных показателей и условий.

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

При сдельной форме заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени, исходя из объема изготовленной продукции.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся:

а) комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую результативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;

б) оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Общие принципы экономического вознаграждения (зарплаты):

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения и в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

9. Социально-психологические методы управления отражают социальные отношения. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

В основе использования социально-психологических методов управления лежит знание мотивационной сферы личности.

Прежде всего следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;
- определить его рамки действий;
- четко сформулировать цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию);
- сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Роль и значимость использования социально-психологических

методов управления возрастает при мотивационном и партисипативном управлении ОУ.

10. В ОУ, где роль человеческих ресурсов и человеческого фактора чрезвычайно влияет на качество образования, особое значение имеет мотивационный менеджмент – построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

Мотивационное управление концентрируется на:

- влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщениях о его значении для ОУ, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

11. В условиях реализации концепции государственно-общественного управления в системе образования особое значение приобретает партисипативное (соучаствующее) управление в ОУ.

Реализация партисипативного управления возможна на базе следующих предпосылок:

- сотрудники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т. д.;
- руководство привлекает сотрудников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т. п.;
- сотрудникам предоставляется право контроля качества обучения и воспитания и установления ответственности за конечный результат;
- сотрудники принимают участие в инновационной, деятельности с различными формами вознаграждения.

Восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение: комфортность, температура воздуха и т. п.;
- сослуживцы;
- руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
- оплата работы (все формы компенсации);
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т. п.

Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на мотивацию групп. Последние часто реагируют на события совсем иначе, чем работники.

Определение структуры мотивации группы осуществляется на основе выявления следующих факторов вида деятельности группы:

- нацеленности на совместную работу;
- моральных норм;
- сомнений и расхождений во взглядах, которые способны привести к распаду группы причин, приведших к ее образованию;
- основных объединяющих принципов в группе.

С помощью этих факторов группы ранжируются по степени убывания силы мотивов и представляют собой 5-ступенчатую иерархию, каждая ступень которой характеризуется специфическими чертами:

1-я ступень – самые мощные групповые мотивы, стремление к цели (часто труднодостижимой), разделяемое всеми членами группы;

2-я ступень – сильные мотивы, стремление утвердиться в конкуренции с другими группами, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам;

3-я ступень – мотивы средней силы, определяющие кратковременное объединение людей;

4-я ступень – эмоциональная мотивация, не подкрепленная духовным единством или солидарностью в деятельности;

5-я ступень – практически отсутствует мотивация, группы возникают случайно под давлением внешней среды, неосознанных комплексов и страхов, на почве одиночества.

Групповые силы «сцепления» уменьшаются с 1-й по 5-ю ступень.

12. ОУ, как и любая организация, состоит из разного количества групп. Те из них, которые создает ее администрация (властные структуры), являются формальными. Они подчиняются формальному управлению, имеют структуру, иерархию полномочий и ответственности, а также определенный набор должностей.

Существует три типа формальных групп:

Группы руководителя – одна или несколько (в зависимости от численности персонала и масштаба задач) командных соподчиненных групп, состоящих из руководителя и его подчиненных – специалистов любого ранга. Этот тип групп признан в мировой практике управления самой эффективной формой управления за последние 10 лет.

Производственные группы (в ОУ, например, цикловые предметные комиссии, методические объединения) создаются для достижения определенных целей (т. е. носят строго целевой характер), имеют определенную самостоятельность в планировании и осуществлении своей деятельности. За эффективную деятельность они, как правило, получают дополнительные льготы или премии.

Комитеты (в ОУ различного рода советы: научно-методические, координационные, производственные и т. п.) – выборные группы для решения проблем и координации определенных видов деятельности.

Если в ОУ существует несколько групп, то они вместе межгрупповыми взаимосвязями формируют групповую структуру ОУ. При успешном управлении ею возникает синергетический (мультиплексный) эффект: группа работает лучше самого квалифицированного работника, а хорошо управляемая группа работает во много раз лучше не управляемой руководителем.

13. Модель процесса эффективного управления группой.

Основные факторы, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя (его количественная сторона выражается в системе оплаты труда и материальных поощрений и льгот для участников группы):

а) структурные: размер группы, членство и иерархия в ней, коммуникации в группе и организации;

б) независимые: физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами;

в) переменные: характер, степень сложности и условия решения задачи, стоящей перед группой;



г) мотивационные: мотивация членов группы, групповая мотивация, состояние среды, окружающей группу (атмосфера в коллективе);

д) дополнительные: стиль руководства, взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой, распределение ролей и обязанностей, организационный климат, процесс принятия решений в организации.

Факторы «а», «б», «в» и «г» через факторы-инструменты «д» влияют на эффективность работы группы (оптимальное решение поставленных задач при высокой производительности труда) и ее существования (удовлетворенность членов группы) при выполнении некоторых условий:

- у группы должны быть четко сформулированные цели, сбалансированные с целями членов группы и организации в целом;

- балансирование целей осуществляется руководителем в ходе открытого коллективного обсуждения проблемы или задачи;

- необходимость определенной ответственности за результаты вытекает из коллективного способа принятия решений. При этом оцениваются преимущества групповой и индивидуальной ответственности, отношение членов группы к определенному объему ответственности, готовность к ответственности вообще, к сотрудничеству и разделению ответственности;

- при взаимодействии с группой руководителю следует препятствовать соперничеству между ее членами, так же как и соперничеству между группами. Иначе мультиплексный эффект не будет реализован. Кроме того, ухудшится климат в ОУ и на пути коммуникаций появятся дополнительные преграды, что снизит качество выполняемой работы.

Руководитель может менять факторы «а», «б», «в», с тем чтобы изменились факторы «г», усиливаемые факторами «д», что приведет к желаемому результату (см. рис. 6.5).

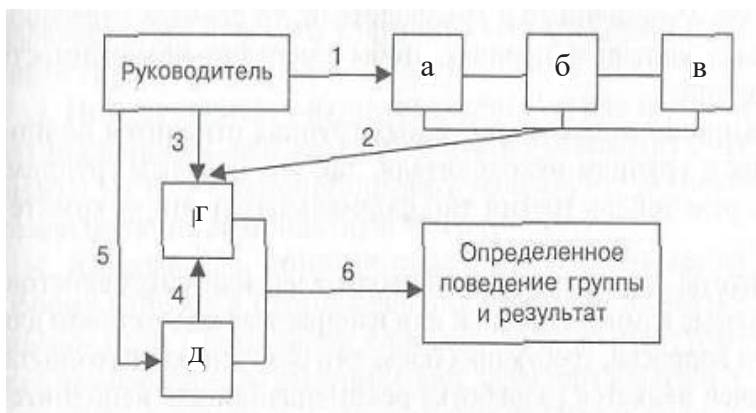


Рис. 6.5. Управление группой

Руководитель может непосредственно изменять (1) структурные факторы «а», независимые факторы «б» и переменные условия задачи «в». Это повлечет на следующем этапе адекватные изменения

(2) в области мотивирующих факторов «г».

При дополнительном воздействии (3) руководителя на факторы «г» с целью их усиления может быть получен дополнительный эффект от работы групп.

Мотивирующие факторы усиливаются (4) дополнительными факторами «д», на которые руководитель также может влиять прямо (5).

Благодаря факторам «г» и «д» при необходимых воздействиях руководителя достигаются определенное поведение группы и требуемый результат (6).

Принцип механизма управления: самое эффективное управление – это управление по групповой динамике.

14. Неформальные группы – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения общих целей. Такие группы более динамичны, чем формальные, имеют тенденцию к объединению в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации.

Неформальные группы, как и формальные, характеризуются иерархией, но не жесткой и не связанной с делегированием полномочий. Эта иерархия определяется ролями членов группы, которые они выбирают на начальных стадиях ее развития.

Есть в группе лидеры, цели, задачи, нормы (эталоны и мораль) поведения, которые подкрепляются системой поощрений и санкций.

Причины, заставляющие людей примыкать к неформальным группам и организациям:

- 1) необходимость удовлетворения потребностей в принадлежности;
- 2) потребность в помощи;
- 3) потребность в защите;
- 4) необходимость получения информации;
- 5) необходимость тесного общения и симпатии.

Характеристики неформальных групп, знание которых облегчит руководителю работу с ними:

а) неформальная группа осуществляет социальный контроль за своими членами: с помощью эталонов приемлемого и неприемлемого поведения – на начальных стадиях ее развития; с помощью поощрений и санкций психологического характера – на последующих стадиях. Главной санкцией является отчуждение, которое переживается членом группы очень тяжело;

б) если цели группы существенно отличаются от целей организации, то в группе наблюдается усиленное сопротивление переменам и нововведениям, которые часто представляют угрозу для ее существования. Если же цели группы совпадают с целями организации, то сопротивление ослабевает и иногда исчезает полностью, так как приложенные усилия могут привести группу к формальной власти в организации;

в) подобно формальным организациям, неформальные имеют своих лидеров. Путь приобретения лидером формального и неформального влияния одинаков в психологическом плане. В организационном же основное отличие заключается в том, что формальный лидер получает делегированные полномочия в конкретной функциональной области и в дальнейшем может развить (или не развить) свое лидерство, а опора неформального лидера – признание его группой, которое завоевывается им с момента возникновения отношений. Область основных усилий неформального лидера – сфера взаимоотношений в группе, которая намного шире рамок полномочий формального лидера.

#### Схема управления неформальной группой:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение может повлечь урон для организации в целом. Поэтому с ней необходимо работать, а не угрожать ей.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров групп, работать с ними, поощряя к достижению целей организации и стремясь преодолеть негативное влияние или изменить его полярность.

3. Перед тем как принимать решения, проанализировать их возможное отрицательное воздействие на неформальную группу.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешить ей принимать участие в выработке решений, касающихся ее прямо и косвенно.

5. Быстро выдавать точную информацию во избежание слухов и домыслов.

#### 15. Принципы формирования и использования механизма управления:

а) соответствие цели и средств и рычагов управления;

б) использование групповой динамики как средства управления; в) мотивация целевой деятельности;

г) гармонизация средств и методов управления;

д) распознавание и обогащение средств воздействия в соответствии с социальным развитием человека и группы, возникновением новых интересов и ценностей;

е) своевременная корректировка методов управления по фактору времени, уровня развития, преобразований экономики или возникновению кризисных ситуаций;

ж) изменение стиля управления как формы комплексного использования социально-психологических методов управления;

з) нравственность.

## Лекция 7.

### **Методология менеджмента в образовании**

В рамках типологического направления (поиск нескольких оснований, схем для анализа, их комбинирование) методологического анализа выделяется несколько методологических подходов к формированию менеджмента в образовании.

Подход «от образования» (А. Н. Волковский, М. Г. Захаров, М. И. Кондаков, Э. Г. Костяшкин, В. А. Сухомлинский, Ф. Г. Паначин, Ф. И. Штыкало, В. К. Самоделкин, Н. И. Соцердотов, Н. В. Черпинский и др.). В данном подходе утверждается, что управление образованием в первую очередь зависит от специфики и форм практик самой системы образования. То есть нормы и методы управления образованием должны складываться из теории педагогики и логично ее дополнять. Такой подход формировался достаточно долгое время и имеет право на свое существование. На сегодняшний день можно зафиксировать, с одной стороны, глубокую методическую проработанность отдельных технических аспектов управления образованием, в основном управления учебно-воспитательным процессом в школе и на уроке. С другой стороны, можно констатировать узость и закрытость данного подхода, а также его несостоятельность в решении глобальных проблем развития образования в масштабе всей страны или отдельного региона.

Подход от классического менеджмента (А. П. Егоршин, Э. М. Коротков и др.) складывается вне системы образования как универсальная теория менеджмента, которая предположительно может быть использована и в управлении образованием. Представления из области классического менеджмента, безусловно, необходимо применять в практике управления образованием. Образование, став массовым, также является своеобразной производственной сферой. Однако вызывает большие сомнения, что опыт эффективного управления техническим производством может быть перенесен на сферу образования один к одному. Необходимо учитывать специфику этой гуманитарной сферы и отрабатывать универсальные представления о менеджменте в образовании как отдельно взятому отраслевому направлению.

Комплексно-методологический подход (Т. М. Давыденко, Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, И. К. Шалаев, Т. И. Шамова и др.) или подход, объединяющий два вышепредставленных подхода к менеджменту в образовании: подход от образования и подход от классического менеджмента.

Осуществить такое комплексирование достаточно трудно, но возможно через конфигурирование методов и смыслов разных направлений.

1. Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений: задачи, человек, управленческая деятельность.

Для начальной стадии развития учений об управлении был характерен упор на какое-то одно из этих явлений.

Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое.

2. Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления:

- подход с точки зрения основных школ в управлении;
- процессный;
- системный;
- ситуационный (рис. 7.1 и 7.2).

3. Подход с точки зрения основных школ в управлении наиболее важен в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения.

4. Вклад основных школ в развитие теории управления. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гатт, Г. Форд и др.)

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.

Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

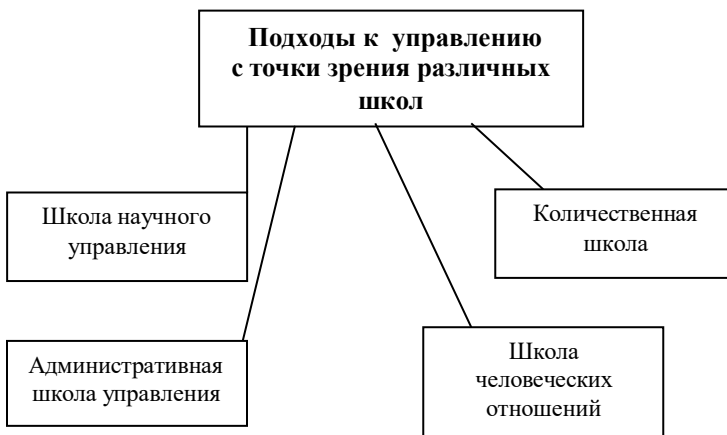


Рис. 7.1. Подходы к управлению с точки зрения основных школ в управлении



Рис. 7.2. Современные подходы к менеджменту

Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления. Развитие принципов управления. Описание функций управления.

Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, А. Маслоу, А. Мак-Грегор и др.)

Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.

Применение наук о человеческом поведении к управлению формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Школа научного управления (Р. Акофф, С. Бир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд).

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

5. Процессный подход сложился как развитие основного положения административной школы – идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления.

С точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления.

Управление – это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции.

Процесс управления рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций.

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся внешней среде.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом, перед отдельными людьми, которые работают в организации.



Важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

6. Системный подход (Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Винер, К. Шен-нон).

На «стыке» теории управления и теории систем сформулирован фундаментальный вывод: организация – это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия.

Система – определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого.

Главная задача руководителя – необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямой косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Подсистемы являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой для системы более высокого порядка. Например, подсистема «образовательный процесс» есть часть системы «ОУ», а «ОУ», в свою очередь, является подсистемой, входящей в систему «система образования».

Синергия означает концепцию, по которой целое является большим, чем сумма его частей. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В отношении цели и результата образовательной деятельности это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем когда они действуют независимо.

Организация представляет собой открытую систему, т. е. она взаимодействует с внешней средой, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. Для большинства организаций граница между самой организацией и внешним окружением постоянно изменяется, например, меняются ресурсы, потребители образовательных услуг, рынок образовательных услуг и т. п.

Поток есть движение материальных, информационных, энергетических потоков и человеческой энергии в системе. Например,

в ОУ поступает абитуриент, желающий получить профессиональное образование, и есть ресурсы для его получения, а выходит из ОУ специалист, которому оказаны образовательные услуги.

Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, осуществлять регулирование. Например, на основании учетных данных о ходе подготовки специалиста осуществлять функцию оперативного регулирования по отклонениям от плана его подготовки.

7. Под воздействием системного подхода происходило формирование программно-целевого подхода (программный подход, целевое управление), содержащего три основные процедуры:

- определение целей и их упорядочение в соответствующей иерархической системе («дерево целей»);

- выработку комплексных программ развития организационно-обособленных комплексов социальной деятельности;

- формирование специфических организационных структур.

Основным положением программно-целевого подхода является корректное определение цели.

Целеполагание предполагает сопоставление и корректирование предварительно определяемой цели с целями других вертикально и (или) горизонтально расположенных систем. В этом моменте важным является оценка возможностей ее реализации.

Значимым положением данного подхода является положение о том, что эффективность реализации программ обеспечивается мобилизацией всего необходимого для этого потенциала, включающего в себя кадры, информационные массивы, технологии, материально-техническую базу, финансовые средства, организационные структуры и другие ресурсы.

8. В рамках системного подхода есть необходимость обратиться к особенностям синергетики в управлении образовательными системами.

Сущность синергетического подхода состоит в выявлении и познании общих закономерностей, управляющих процессами самоорганизации в системах различной природы, том числе и в управлении образовательными системами.

В центре изучения синергетики находятся качественные изменения в динамическом или статистическом поведении открытых

систем. Ведущими принципами существования таких систем являются самоорганизация и саморазвитие на основе постоянного и активного взаимодействия с окружающей средой.

Основная особенность синергетических проявлений – упорядоченность, целенаправленность сложной системы при относительной неупорядоченности отдельных подсистем. Для развивающихся систем характерны как устойчивость структуры, так и потеря устойчивости, разрушение и создание новой.

Новая парадигма управления рассматривает ОУ как открытую самоорганизующуюся систему, обладающую эмерджентными (внезапно возникающими) свойствами, для управления которой необходимо знание и правильное применение принципов синергетики с целью продуктивного использования потенциала само- организации.

Синергетический подход предполагает учет естественной самоорганизации субъекта или объекта при взаимодействии управляющей и управляемой подсистем. С позиции данного подхода управление образовательными системами сопряжено с переходом управления на целостно- и личностно-ориентированное.

Суть самоорганизационного управления состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления (коллективное принятие решений, участие членов трудового коллектива в управлении и т. п.), а в передаче полномочий, предоставлении каждому работающему права самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности.

Проблема состоит в раскрытии и реализации самоорганизационного и лидерского потенциалов каждого члена педагогического сообщества. Потенциал управления представлен творческими возможностями и способностями к самоактуализации всех членов коллектива, которые в совокупности делают реальным использование шансов самоорганизации управления. Из сочетания творческого потенциала с самоорганизационным складывается потенциал успеха развития самоорганизации управления ОУ, который следует интерпретировать в качестве предпосылки успешной деятельности всего педагогического коллектива. Именно специфическая управленческая активность каждого члена педагогического сообщества позволяет рассматривать процесс управления в рамках субъект-субъектных отношений, а самоуправляемое развитие образовательного учреждения – как потенциальный объект внешнего управления.

9. Ситуационный подход (И. Ансофф, Г. Дениссон, Т. Питерс, Р. Уотермен и др.) – общая методология, способ мышления в области

организационных проблем и путей их решения.

Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация – это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее, в той ситуации, в которой она реально функционирует.

Ситуация – конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время.

Для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий.

Ситуационный подход в менеджменте образования предусматривает:

- анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем;
- определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях;
- прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций;
- создание в ОУ потенциала и необходимой гибкости для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.

С помощью ситуационного подхода руководитель пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Все факторы влияния можно сгруппировать по двум основным классам: внутренних и внешних переменных.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые, по существу, являются результатом управленческих решений.

К числу основных внутренних переменных относятся цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология и культура организации.

При анализе внешних переменных обычно выделяют:

- переменные прямого воздействия, т. е. те, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации (поставщики, законы и

государственные органы, потребители, конкуренты и собственники);

– переменные косвенного воздействия, т. е. те, которые опосредованно, а не прямо влияют на операции организации и не испытывают на себе прямое же влияние операций организации (экономическое окружение и политическая среда, технологическое, социально-культурное и международное окружение).

10. В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления (табл. 7.1).

Таблица 7.1

**Современные модели управления**

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организация
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

11. Теория «7-S» (Т. Питерс, Р. Уотермен) в логике ситуационного подхода: эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести.

12. Бенчмаркинг (от англ. Benchmarking – установление стандартов, контрольных точек») – это процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности в своей стране или за рубежом).

Термин «лучшая практика» относится к подходам и методам, обеспечивающим получение выдающихся результатов, инновационным в плане использования технологий и ресурсов и получившим признание потребителей и экспертов.

Ключевые составляющие теории «7-S»:

- *стратегия* – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

- *структура* – внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

- *системы* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

- *штат* – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.;

- *стиль* – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

- *квалификация* – отличительные возможности ключевых людей в организации;

- *разделяемые ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Цель бенчмаркинга – ознакомить руководство организации с внешними стандартами для оценки качества и стоимости внутренних процессов и помочь выявить возможности для совершенствования.

С помощью бенчмаркинга организации пытаются ответить на следующие вопросы:

Насколько мы преуспеваем в сравнении с другими?

Насколько преуспевающими мы хотим быть?

Кто преуспевает лучше всех?

Как они этого добились?

Как мы можем использовать их опыт в нашей организации?

Как мы можем стать лучше лучших?

Основные виды бенчмаркинга:

внутренний (проводится в одной организации со множеством подразделений с аналогичными функциями);

конкурентный (изучаются равные по возможностям организации-конкуренты на одном «рынке»);

функциональный или отраслевой (похож на конкурентный, но затрагивает большее число организаций отрасли);

эталонный (изучается большое количество данных по разным организациям с целью выявления наиболее успешного опыта независимо от отрасли).

Существует мнение об односторонней применимости метода только к производственным процессам определенного типа. На самом же деле бенчмаркинг тем и хорош, что применим к любым процессам в организации любого типа.

Поскольку метод бенчмаркинга основывается на статистической исследовательской методологии, что весьма близко по духу научным работникам и администрации вузов, он особенно хорошо вписывается в вузовскую практику как метод совершенствования качества по всем направлениям деятельности.

В условиях повышения конкуренции на рынке образовательных услуг, внедрения новых образовательных стандартов бенчмаркинг может стать неотъемлемой частью политики любого профессионального образовательного учреждения.

Самый, пожалуй, понятный аргумент в пользу методологии бенчмаркинга, это то, что несомненно легче и дешевле адаптировать чьи-то апробированные идеи, чем самим каждый раз «изобретать велосипед» и учиться на собственных ошибках. Наша система профессионального образования только выиграет, если будет использовать очевидные преимущества методологии бенчмаркинга.

#### Цикл бенчмаркинга:

1. *Планирование исследования.* На данном этапе устанавливаются потребности организации в изменениях; определяется, какие процессы и по каким параметрам будут изучаться, а также способ количественного измерения характеристик.

2. *Выбор партнера по бенчмаркингу или определение так называемого конкурента.* Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним, а также сформулировать критерии, по которым будет проводиться оценка и анализ.

3. *Сбор данных по намеченным ранее параметрам.* Информация должна быть всесторонне проверена.

4. *Анализ данных,* при котором «вычисляются» решения поставленной задачи с выработкой необходимых рекомендаций.

5. *Применение полученных решений* к изучаемой организации.

13. Управление по результатам (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поррение, И. Х. Ниссен, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.) – это система управления развитием.

Основная идея управления по результатам заключается в том, что ни одна организация не представляет никакой ценности сама по себе, но она является упорядоченной формой, которая объединяет отдельных индивидов и их группы для достижения определенных результатов.

Управление по результатам – это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной (в образовании – образовательной) ситуации, творческие способности людей, а также стили и техника управления.



В условиях управления по результатам инициативный и творческий персонал – ценнейший ресурс.

Источником такого управления является убеждение в том, что каждый человек способен к саморазвитию независимо от того, на каком уровне организации он работает. При этом руководитель должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству, уделять основное внимание результату, доверять работнику и делегировать ему обязанности, а также давать возможность подчиненным добиваться успеха. По своему характеру работа такого руководителя, в отличие от традиционных методов руководства, основывающихся на приказах, заключается в оказании влияния на поведение и действия людей через их мотивирование на достижение общих целей организации. Действия руководителя определяются тем, как он представляет себе свои функции и задачи, какую позицию занимает по отношению к ним, из каких предпосылок исходят его действия. Следовательно, действия руководителя – это стиль, способ его работы (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Отличительные черты руководителя по вкладу и руководителя по результатам**

Руководитель по результатам	Руководитель по вкладу
В своей деятельности принимает во внимание окружение как своей организации, так и внешнее.	Активно концентрируется только на своих подчиненных и коллегах по работе.
Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всей организации.	Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими.
Делегирует значительную долю ответственности другим, выступая хорошим «тренером».	Стремится держать все «ниточки» управления в своих руках, выступая в качестве игрока.
Принимает во внимание требования сложившейся ситуации.	Действует схематично даже в измечивых ситуациях.
Дает подчиненным возможность проявить себя.	Стремится сам преподнести как свои, так и чужие идеи.
Поощряет подчиненных ставить перед собой высокие цели.	Заинтересован в основном только своей карьерой.
Способен отличить существенное от не существенного.	«Застраивает» на рутинных вопросах. Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практической работе.
Стремится совершенствоваться в областях, которые ему малоизвестны.	Критикует методы работы.
Прибегает к конструктивной критике организации.	Боятся риска и стремится действовать «навстречу»
Не боится риска и ответственности	

Уровни управления по результатам (концептуальные):

- определение результатов,
- управление по ситуации,
- контроль за результатами.

Уровни управления по результатам (применительно к ОУ):

– умение видеть миссию ОУ (устойчивость, эффективность деятельности);

– результат рассматривается с точки зрения качества и количества услуг и образовательной продукции;

– результат рассматривается с позиций потребителей, исходя из удовлетворения их запросов.

Ключевые результаты следующих типов:

- функциональной деятельности,
- коммерческой жизнедеятельности,
- поддержки.

Ключевые результаты ОУ (на основе осознания общечеловеческих ценностей):

– здоровье и здоровый образ жизни;

– воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей;

– образованность, сообразно с личными возможностями;

– готовность к продолжению образования и труду в рыночных условиях;

– готовность к жизни в семье и обществе в новых социокультурных условиях;

– адаптивность образовательной среды.

Процесс управления по результатам представлен на рис. 7.3.

14. Реинжиниринг – концептуальная основа проектирования развития ОУ.

Реинжиниринг бизнес процессов – Business Process Reengineering (BPR) – это стратегия, тактика и план преобразований организации, обеспечивающие её постоянное совершенствование и достижение поставленных целей.

Для успешной деятельности организации в условиях рыночной экономики ей необходимо обеспечивать конкурентоспособность производимых товаров и услуг и уметь быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения, критически оценивать свое текущее положение и иметь четкое представление о том, какой она должна стать в будущем, чтобы сохранить и упрочить свои позиции.

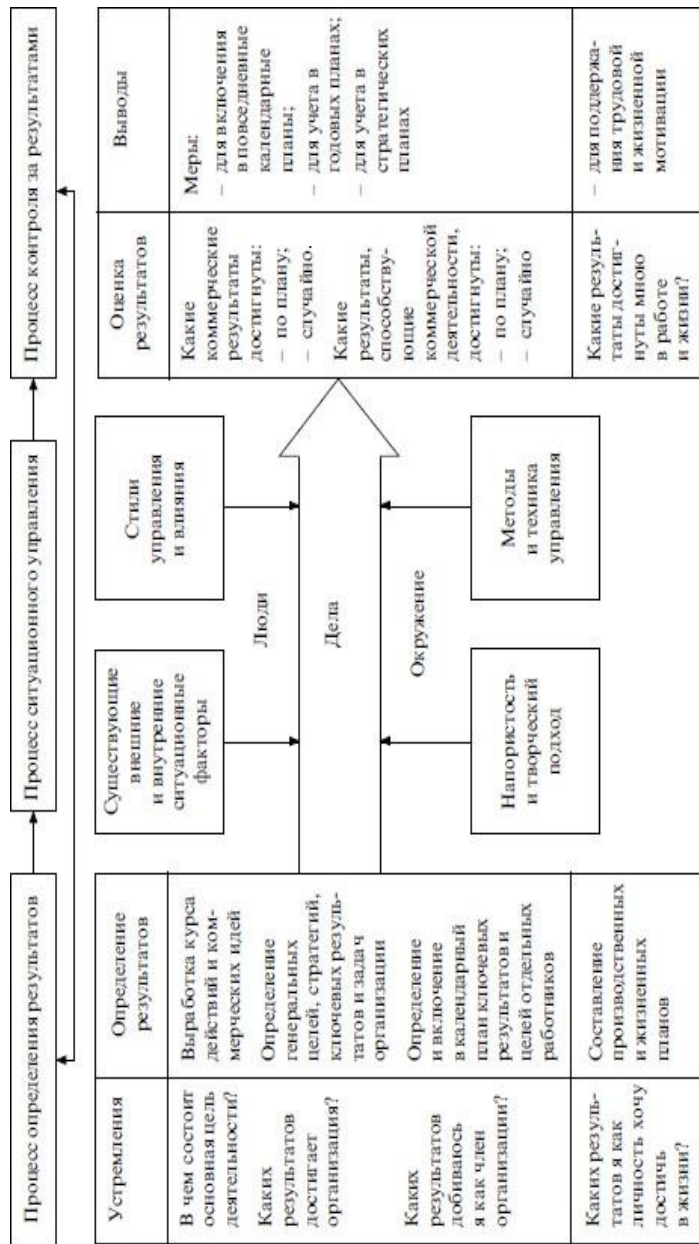


Рис. 7.3. Процесс управления по результатам

Предметом рассмотрения ВРР является организация в целом. Главным продуктом ОУ, согласно данной концепции, выступает «образовательная услуга».

Суть перехода к развитию ОУ на основе концепции реинжиниринга:

- любая деятельность (а в нашем случае образовательная деятельность), преобразующая по определенным правилам с использованием необходимых ресурсов нечто на входе в нечто на выходе, есть процесс;

- процессы объединяются в систему, с помощью которой достигается запланированная цель, которая сама есть процесс;

- результат выполнения процесса – появление нового вида продукции, товара или услуги, имеющей ценность для внутреннего или внешнего потребителя;

- с точки зрения процессного подхода к развитию ОУ существенными являются только те изменения, которые каким-то образом влияют на результаты процесса;

- ограниченные ресурсы ОУ вкладываются только в те изменения, которые придают дополнительную потребительскую ценность продукции или сокращают затраты на её производство, т. е. приносят дополнительную прибыль, экономят ресурсы и окупаются в обозримый период времени;

- определяются порядка 5–7 ключевых процессов организации (процессная модель), непосредственно направленные на достижение её стратегических целей. Это один или два основных процесса (например, организация образовательного процесса на компетентностной основе, дополнительное профессиональное образование педагогических работников ОУ) и некоторое количество процессов, обеспечивающих их выполнение (например, финансово-экономическая самостоятельность образовательного учреждения, развитие локальной информационной сети, методическая работа с педагогическими кадрами и т. д.). Для каждого из ключевых процессов затем производится декомпозиция с целью его представления с необходимой степенью детализации;

- каждый процесс должен добавлять потребительскую ценность продукции. Если этого не происходит, то он должен быть исключен из общего процесса образовательной деятельности. Если же процесс добавляет потребительскую ценность результату, но затраты превышают добавленную стоимость или почти равны ей, то это является поводом для поиска новых идей его совершенствования.

Методология BPR различает три уровня совершенствования деятельности: разработка новых процессов, реинжиниринг существующих процессов, постоянное совершенствование существующих процессов

Проектная модель реинжиниринга полностью соответствует методологии проектной деятельности:

- зафиксировать существующее положение, т. е. разработать процессную модель «AS IS» – «как есть». На основании анализа этой модели следует определить неэффективные или высокозатратные процессы и рассмотреть возможные альтернативные решения;

- для каждого альтернативного решения должна быть также построена процессная модель «TO BE» – «как будет» или «как должно быть». Альтернативные модели также оцениваются по критериям эффективности и на основании сравнения их оценочных данных с результатами модели «AS IS» делается выбор наиболее интересных вариантов.

Структура действий, результатом которых станет программа развития образовательного учреждения как образовательной организации, предполагает принимать за основу проектирование концепции модели деятельности образовательной организации «как должно быть». Она включает разработку процессной модели деятельности образовательного учреждения «как есть» и ее анализ в соответствии с проектом концепции модели. Эта разработка, в свою очередь, содержит комплекс проектов: разработки новых образовательных процессов, реинжиниринга существующих процессов, совершенствования деятельности образовательной организации.

Первый пункт программы развития ОУ как образовательной организации означает проектирование ее новых стратегических целей деятельности.

Второй пункт программы анализирует существующее положение в деятельности образовательной организации и тенденции изменения в ее окружающей среде. Проведенный анализ позволяет выявить проблемы в деятельности образовательной организации, требующие своего решения.

Все возможные решения рассматриваются как альтернативные варианты деятельности по трем направлениям: 1) внедрение новшеств, 2) кардинальная реорганизация имеющегося и 3) поддержка работающей части образовательной организации.

Собранная в третьем пункте программы совокупность альтернативных вариантов, анализируется с точки зрения реалистичности, перспективности и востребованности своей реализации. По итогам этого анализа принимается управленческое решение о выборе единого сценария развития образовательной организации. Это управленческое решение детализируется в программе развития образовательной организации.

Разработка программы развития ОУ предполагает изменение факторов, влияющих на процесс принятия решения:

- личностные и профессиональные особенности деятельности руководителя;
- организационная культура образовательного учреждения;
- информационная среда принятия решения (определенность – неопределенность);
- ответственность за принятое решение, риск последствий;
- ресурсы: материально-технические, финансовые, кадровые, время и др.

15. Парадигма (от гр. paradeigma – пример, образец) – исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблемы их решения, выбора соответствующих методов, господствующая в научном сообществе в течение определенного исторического периода и знаменующая собой определенный этап в развитии теории (табл. 7.3).

Управленческая парадигма XXI века:

будущее приходит к нам не из завтра, а из послезавтра, т. е. нельзя спроецировать завтра из вчера и сегодня. Чтобы адекватно встретить завтра, бизнес должен обладать такими качествами научающейся организации, как системное мышление, развитие личности, способность к изменениям, общность видения, групповое обучение.

Таблица 7.3

**Парадигмы управления XX и XXI вв.**

Факторы	Старая парадигма управления	Парадигма управления XXI века
Измерение: как мы понимаем и описываем управление, как мы его измеряем	Сравнивать управление в своей организации с управлением в других организациях («бенч-маркинг») и измерять это сравнение	Как не быть таким, как все остальные, как быть другим. Идея дифференциации
Работа: как соединяется человек со средствами, используемыми в работе	Научение. Знания для управления: каждый знал только часть общего, а все вместе знали всё	Групповая работа. Управление знаниями: каждый должен знать всё
Продукт	«Покупаемый продукт лучше, чем просто продукт». Маркетинг: идея качества продукта. Функциональное управление	Здоровье человека – продление его жизни, устранение болезней, как важнейшая составляющая качества жизни в целом. Процессное управление
Культура: это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой	Концепция универсального менеджмента, идея интегративного менеджмента, концепция «различного менеджмента»	Глобализация, управление разнообразием, китаезация
Лидерство	Власть над людьми	Получение власти от людей
Отношение к стратегии	Стратегия захвата и передела: прогноз того, как компания будет действовать через год или два	Стратегия – это не то, что вы знаете, а то, коговы знаете». Стратегия альянса
Образование для будущего менеджмента	«Многие знают, что делать, но немногие делают то, что знают»	«Думать глобально, действовать локально»

П. Друкер о парадигмах управления XX и XXI вв. XX в. – две господствующие парадигмы.

Первая система основывается на науке менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент – это менеджмент бизнеса.
2. Существует – или должна существовать – одна правильная организационная структура.
3. Существует – или должен существовать – один правильный способ управления персоналом.

Вторая система основывается на практике менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления.

1. Технологии, рынки и конечное использование заданы.
2. Область деятельности менеджмента определена юридически.
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет «естественную экологическую среду» предпринимательства и менеджмента.

XXI в. – новая парадигма.

1. Менеджмент – это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций.
2. Организационные структуры должны соответствовать поставленным задачам.
3. Людьюми не надо «управлять». Задача – направлять людей.
4. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода.
5. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств.
6. Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде.

16. Концепция менеджмента знаний (Ю. Адлер, Н. В. Бекетов, Т. Гаврилова, Л. Григорьев, Д. А. Жуков, Е. Ю. Игнатьева, О. Л. Ильченко, Н. В. Казакова, Ю. И. Лобанов, М. Мариничева, Б. З. Мильнер, И. И. Просвирин, Е. Черных и др.) (в логике новой парадигмы управления): целенаправленная организация деятельности всей



организации, где знания рассматриваются как главный стратегический фактор успеха.

#### Двуединая сущность менеджмента знаний:

- особая философия организации, ориентированная на признание ценности людей и их личностных знаний;
- особого рода деятельность, связанная с поддержанием этапов жизненного цикла знания внутри организации.

Существуют две точки зрения по вопросу задач и методов реализации менеджмента знаний, определивших два ведущих подхода:

- информационный, или технологический, подход, подразумевающий необходимость создания информационных систем, способных сохранять, обрабатывать огромные массивы данных, имеющихся в организации, преобразуя их в информацию, а далее в знания, понимая под знанием в данном случае «точную информацию по данной проблеме»;

- персонифицирующий, или интуитивистский, подход, ориентирующий прежде всего на выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников, особенно неявных знаний (рис. 7.4).

Базовым положением менеджмента знаний является признание того факта, что основными ресурсами развития становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущие профессиональные компетенции кадров (рис. 7.5).

Основные функции менеджмента знаний – управление знаниями и формирование культуры открытости и доверия, способствующей обучению и инновациям.

Базовой функцией менеджмента знаний является управление знаниями – это совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри организации.

В менеджменте знаний выделяются четыре стратегии в зависимости от выбора приоритетного подхода (технологического или персонифицированного) и направления работы со знанием (генерация нового или аккумуляция существующего) (рис. 7.6).

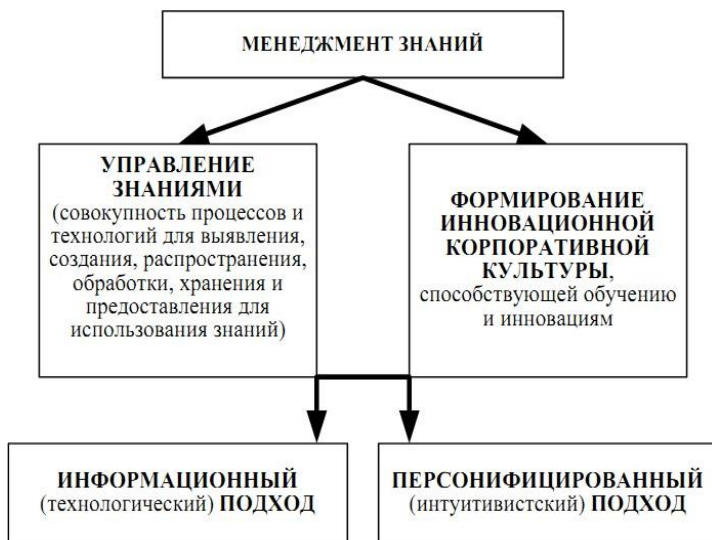


Рис. 7.4. Функциональная сущность менеджмента знаний



Рис. 7.5. Динамическая модель знания

Существует неразрывная связь менеджмента знаний с процессом обучения. Организация, понявшая и принявшая философию менеджмента знаний, становится самообучающейся; ее деятельность приобретает характер инновационной, ибо обучение приводит к появлению новых знаний, порождающих новые продукты услуги, и далее вновь новых знаний – круговороту знания – инновации – знания.

<b>Машина</b>	Поиск новых закономерностей в массивах информации. Имитационное моделирование	Формализация и накопление знаний в корпоративной базе
<b>Человек</b>	Активизация личностного потенциала сотрудников для генерации новых идей	Постоянное обучение сотрудников и передача опыта
	Генерация нового знания	Сохранение, накопление существующего знания

Рис. 7.6. Матрица стратегий менеджмента знаний

В понятии «обучающаяся система» выделяется два аспекта, проистекающие из сути процесса обучения. Во-первых, обязательно присутствует компонент анализа внешней среды и фиксации ее изменений, создающий целевую установку при дальнейшем реагировании на внешние условия. Во-вторых, обучающаяся система способна строить, изменять свое поведение, деятельность, адекватно реагируя на внешние изменения. Но это не просто коррекция поведения. Механизмом, переводящим организацию в стадию обучающейся, является метарефлексия, осуществляемая в формах супервидения, саморефлексии и ситуативного управления (табл. 7.4).

В групповом обучении появляется возможность создания среды обучающейся организации и формируется инновационная культура. Целью обучения сотрудников ОУ не является только адаптация в условиях перемен, целью является «порождающее обучение» (П. Сенге), развивающее их творческий потенциал, развитие внутренней культуры обмена, генерации и применения знаний.

В качестве механизма создания и развития системы знаний в ОУ может быть предложена холистическая модель менеджмента знаний, дополненная элементом непосредственного взаимодействия участников образовательного процесса, основанная на системном и синергетическом подходах, когда сумма больше, чем отдельные ее слагаемые (рис. 7.7).

**Таблица 7.4**  
**Характеристики культуры, способствующей и**  
**препятствующей обучению организации**

Культура, способствующая обучению	Культура, препятствующая обучению
1. Устанавливает баланс интересов всех сторон (потребители, менеджеры, местные власти и проч. – не доминируют в мышлении менеджеров, так как они понимают, что любая из них при доминировании может замедлить развитие организации и даже уничтожить ее)	1. Проводит различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами (вопросы, связанные с выполнением заданий, имеют приоритет над вопросами, затрагивающими взаимоотношения между людьми)
2. Сосредоточена на людях, а не на системах (руководители считают, что подчиненные могут и будут учиться и при этом ценят обучение и изменения)	2. Сосредоточена на системах, а не на людях (рационально-технократический подход к организации, руководители заняты созданием и поддержанием системы)
3. Создает у людей уверенность в том, что они могут изменить свою среду (у работников есть общее убеждение, что они управляют собой и влияют на организацию). «Если мы считаем, что окружающий мир изменить нельзя, то какой смысл учиться?» (Э. Шайн)	3. Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо (люди в организации скорее реактивны, сосредоточивая свое внимание на решении проблем, а не на инновациях)
4. Предоставляет время для учебы	4. Применительно к сотрудникам используют главный принцип: не расслабляться и работать, работать и работать
5. Предписывает целостный подход к решению проблем (системное мышление)	5. Расчленяет проблемы и предписывает решение рабочих задач и подзадач (аналитическое мышление)
6. Поощряет открытые коммуникации	6. Ограничивается поток информации (разрешается только необходимая рабочая и организационная информация)
7. Основана на вере в групповую и командную работу	7. Основана на вере в индивидуальную работу и конкуренцию между сотрудниками
8. Предполагает доступность лидеров для общения	8. Предполагает авторитарность лидера

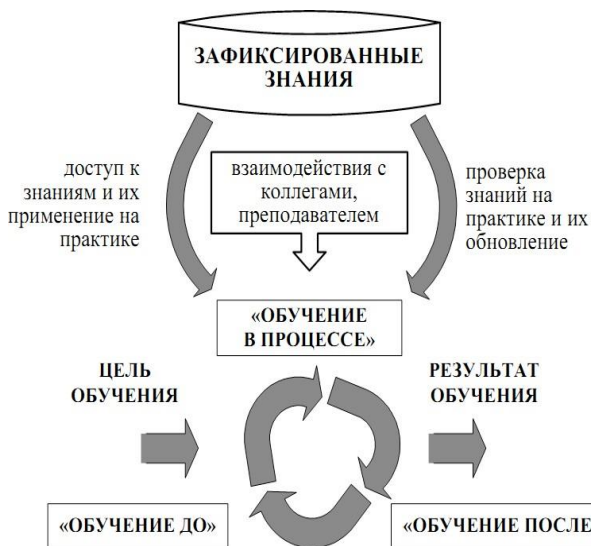


Рис 7.7. Холистическая модель менеджмента знаний

Блок «обучение в процессе» символизирует непосредственный учебный процесс. Вход и выход данного блока соединяется с системой фиксированных знаний или, корректнее, системой информации.

Модель основывается на понимании того, что «обучение в процессе» — это систематический процесс. Систематичность проявляется не только в выполнении познавательной деятельности, но важным является систематический процесс осознания своей деятельности, деятельности других, потому что в этом случае происходит переход на уровень метазнаний.

Особенностью данной модели является самоподдерживающийся характер процесса обучения, перекликающийся с циклом непрерывного совершенствования.

#### 17. Концепция педагогического управления.

Педагогическое управление — это управление воспитанием и обучением; способ достижения общих целей развития образовательной системы через частные цели субъектов совместной деятельности.

Деятельность по управлению ОУ значительно отличается от работы руководителей учреждений или промышленных предприятий. Она приобретает конкретный смысл только тогда, когда наполняется реальным педагогическим содержанием и направлена на совершенствование учебно-воспитательного процесса и конечный результат – развитие личности обучающегося.

В рамках новой образовательной парадигмы и личностно-ориентированного подхода педагогическое управление уместно понимать как деятельность по созданию оптимальных условий для успешного развития личности будущего специалиста, а также для его саморазвития и развития его самопроцессов.

Смысл управления в данном случае состоит в его ориентации на создание и обеспечение благоприятных внешних и внутренних обстоятельств – объективных и субъективных условий в такой пропорции и в таком сочетании, что позволит достигать поставленные цели.

Общая концепция педагогического управления представляет собой научную характеристику единства конкретных идей, обеспечивающих направленность всех основных образовательно-воспитательных процессов, организуемых школой, на формирование личности в целом, ее качеств и компонентов.

Ю. В. Васильев

Методологической базой педагогического управления является принцип гуманизма, аксиологический (ценностный) и синергетический подходы.

Концепция педагогического управления базируется на следующих основополагающих идеях:

- о социальной и личностной природе педагогического управления;
- о свойствах этого управления как целостной системы (свойствах функциональных по отношению к управляемым процессам, выражающих единство управляющих решений и действий);
- о внутренних противоречиях целостного комплекса управленческих подсистем, сил самодвижения, саморазвития этого комплекса.

Интегративная основа педагогического управления обусловлена системной сущностью самого понятия «управление», которое

предполагает координацию функционирования сложных организаций, многокомпонентностью объекта педагогического управления, многосоставностью педагогических задач, многоаспектностью целей формирования самостоятельности в учении, многосторонностью подходов к разработке задач обучения, воспитания и развития.

Статус педагогического управления определяется конгломератом деятельностных, процессуальных, ориентировочно-управленческих, прогностически-программирующих, воспитательно-формирующих характеристик педагогического процесса.

Педагогическое управление существует в различных плоскостях:

- административно-государственное управление образовательной системой и отдельными образовательными учреждениями;
- педагогическое организационно-методическое;
- психолого-дидактическое;
- социально-психологическое, учебно-познавательное самоуправление;
- управление как сотрудничество;
- творческое соуправление.

В последние годы в педагогическом управлении получил признание партисипативный подход как особая форма совместной деятельности педагогов и обучаемых. Тематическим ядром этого подхода является содействие в организации и выполнении деятельности, принятии решений и взаимоконтроля, сотрудничество в достижении результатов образовательного процесса.

К основным признакам партисипативного подхода исследователи относят следующие:

- влияние обучаемых на определение основных целей образования;
- совместное принятие и исполнение решений студентов и преподавателей, диалогическое их взаимодействие на паритетных началах;
- корпоративная ответственность и лояльность всем субъектам образования;
- идентификация всех субъектов образования с базовыми ценностями коллектива.

Принципы педагогического управления на основе партисипативного подхода:

- глубинного общения: открытость, сопереживание, сочувствие, сотворчество, соединение с «управляемым» в смыслах не просто данной системы, но в целом бытия;

- опоры на саморазвитие: инициирование внутренней активности «управляемых», пробуждение их потребностей к полнокровной самореализации;

- опережающего саморазвития субъектов управления;

- эмпатийности.

Основные средства педагогического управления: рефлексия, коллективная мыследеятельность.

Суть интегративно-развивающего подхода в концепции педагогического управления развитием субъектов учебной деятельности заключается в том, что педагог как субъект управления образовательным процессом:

- устанавливает интеграционные связи содержания преподаваемого предмета с другими предметами (осуществляет это на уровне межпредметных связей или дидактического синтеза);

- осуществляет интеграцию содержания обучения через создание системы учебно-познавательных задач;

- организует взаимодействие субъектов образовательного процесса как полисубъектное взаимодействие в диалоговой форме;

- разрабатывает и использует технологию управления развитием в процессе обучения;

- обеспечивает условия для освоения обучающимися интегративной формы самоуправления как субъектов учения и развития – самоменеджмента;

- применяет интегративный критерий – эффективности (организационно-педагогических условий, создаваемых педагогом как субъектом управления) и действенности (качества обучения) при оценке результативности образовательного процесса.

18. Концепция рефлексивного управления профессионально-педагогическим образовательным учреждением.

Рефлексивное управление профессионально-педагогическим образовательным учреждением – это полисубъектное, диалогическое взаимодействие, в котором обратные связи осуществляются преимущественно в виде рефлексивных процессов и которое обеспечивает целостное направление саморазвития учреждения на основе собственных тенденций посредством «передачи» ее субъектам



«оснований», позволяющих перевести их из позиции «реагирования» в позицию «интенсивного самоуправляемого развития».

Рефлексивное управление можно рассматривать в разных плоскостях анализа: как управленческий феномен, как управленческий процесс и как управленческую деятельность.

Рефлексивное управление как феномен имеет специальное назначение, заключающееся в создании условий для проявления образовательным учреждениям и его компонентами собственной активности в направлении перехода к самоуправляемому развитию интенсивного типа. Такое управление целенаправленно обеспечивает условия для преобразования профессионально-педагогическим образовательным учреждением механизмов самоуправляемого развития.

Рассмотрение образовательного учреждения в качестве социальной педагогической системы с рефлексией позволяет утверждать, что она постоянно осмысливает свой прежний индивидуальный опыт и реализует заложенные в этом опыте возможности, создает новые возможности в соответствии с этим переосмыслением (табл. 7.5). Этот процесс и эта деятельность являются циклическими.

Таблица 7.5

**Рефлексивное управление профессионально-педагогическим образовательным учреждением как процесс**

Психологические механизмы рефлексии	Системная рефлексия образовательного учреждения
<p>Остановка</p> <p>Прекращение содержательной деятельности в ситуации, связанной с исчерпыванием средств ее разрешения. Ситуация воспринимается как неразрешимая в данных условиях, так как прежний опыт в качественно изменившихся условиях не способен обеспечить положительные результаты.</p> <p>Попытки решить проблему известными способами неэффективны, поэтому они прекращаются как бессмысленные</p>	<p>Первый этап</p> <p>На основе текущей и базовой информации происходит рефлексивная остановка самоуправления развития образовательного учреждения и рефлексивное направление его деятельности на себя. Текущая информация состоит из объектной, характеризующей объект управления, и субъектной, поступающей по каналам коммуникации. Базовая информация представляет собой комплекс данных об основных параметрах жизнедеятельности образовательного учреждения</p>

<p>Фиксация</p> <p>Анализ хода и результатов предшествующей работы и формирования суждений</p>	<p>Второй этап</p> <p>Результатом фиксации является изменение видения субъектами прежнего опыта образовательного учреждения (от видения отдельных компонентов и связей между ними до целостного его представления) и очерчивание его «границ»</p>
<p>Отстранение</p> <p>Изучение себя, действующего в отстраненной позиции. Реализуется способность видеть свои действия в ситуации в зависимости от произвольно выбранной ситуации</p>	<p>Третий этап</p> <p>Субъекты образовательного учреждения «изучают» себя действующих и опыт образовательного учреждения в отстраненной ситуации. Реконструируются причины возникших затруднений</p>
<p>Объективизация</p> <p>Анализ своих действий в системе существующих или возможных. Восстановление прошлого опыта и конструирование образа собственного будущего. Отслеживание причин и возможных последствий своих действий.</p> <p>Переконструирование образа ситуации</p>	<p>Четвертый этап</p> <p>Осуществляется «построение» направления будущей деятельности, формируется проект будущего состояния учреждения на основании того, что ситуация воспринимается в более широком контексте и произошло изменение ее «границ». Переконструируется образ самоуправляемого развития профессионально-педагогического образовательного учреждения</p>
<p>Оборачивание Возвращение к начальной ситуации, но с новой позиции и новыми средствами</p>	<p>Пятый этап</p> <p>Происходит возврат: нужно начать действовать в другом направлении</p>

## Лекция 8.

### Эффективность управления

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений. Общепринятым считается выбор показателей с точки зрения экономии, эффективности и продуктивности.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – дошкольной образовательной организации (ДОО).

Под экономией понимается приобретение человеческих и материальных ресурсов надлежащего качества и в надлежащем количестве с наименьшими издержками (например, снижение удельных расходов на оплату труда с начислениями).

Продуктивность – степень удовлетворения потребностей граждан, выполнения поставленных задач и достижения намеченных целей.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную.

Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам.

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с

учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

Эффективность управления является результатом взаимодействия эффективностей системы и процесса управления.

Эффективность системы управления – как частный случай эффективности производства характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправлением, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации и т. п.

Эффективность процесса управления как частный случай эффективности системы управления характеризует результативность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект, является результатом эффективности экономической, информационной и логической (рис. 8.1).

Учитывая, что сердцевину процесса управления составляет процесс выработки и принятия управленческого решения, при определении его эффективности следует учитывать дополнительные затраты собственно на его организацию. Сложность заключается в том, что трудно подобрать величины, которые могли содержать такие элементы сравнения, которые могли бы выступить в роли критериев.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью.

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Производительность выражается в количественных показателях.



Рис. 8.1. Слагаемые эффективности процесса управления

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Например, в экономике, полноценными критериями эффективности могут служить лишь такие немногие показатели, как производительность труда, прибыль, все модификации рентабельности и некоторые другие.

Факторы, определяющие производительность работника умственного труда (ПРЕПОДАВАТЕЛЯ) (П. Друкер):

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?».

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить.

5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал», и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

7. Суть информационной эффективности проявляется в том, что по мере того, как в процессе управления возрастает составляющая, связанная с созданием, хранением и перемещением информации, в нем возникают предпосылки интенсивного развития. Кроме того, что информационный ресурс выступает как средство оптимизации взаимодействия между всеми производственными компонентами и экономии всех задействованных ресурсов (трудовых, материальных, энергетических и т. д.), он позволяет поднять на качественно новый уровень организацию обратных связей, по которым поступает информация об эффекте, достигаемом в результате управленческого воздействия. Появляется возможность направлять процесс управления по наиболее точным траекториям.

К составляющим информационной эффективности процесса

управления следует отнести:

- упорядочение структурно-организационного построения предприятия;
- оптимизацию взаимодействия между компонентами производства и управления;
- развитие человеческого потенциала (приращение знаний. Знания следует рассматривать как результат накопления и преобразования информационных потоков);

- повышение качества и оперативности процессов управления;
- интеграцию функций по горизонтали и вертикали;
- диалектическую логизацию процесса управления.

Диалектическая логизация означает приведение структуры и содержания процедур процесса управления в соответствие с законами логики, наполнения содержания знаниями развивающего характера.

Логическая эффективность является результатом конструктивной алгоритмизации и технологизации процесса управления, математического и программного обеспечения, с помощью которых происходит собственно превращение сырых данных в ценные сведения, управленческие решения, несущие порядок. Иными словами, логическая эффективность характеризует степень формализации процесса управления.

Между показателями экономической, информационной и логической эффективности существует очевидная связь: чем выше степень организованности системы и ее логическая определенность, тем выше ее экономичность.

При организовывании процесса управления необходимо учитывать приоритет обеспечения информационной и логической эффективностей, поскольку именно они в первую очередь определяют полноценное решение задач эффективного управления.

Эффективность организации процесса управления (ПУ) будет определяться степенью достижения параметров обобщающей эффективности, являющейся результатом взаимодействия составляющих ее компонентов: информационной, логической и экономической эффективности ПУ.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле».

В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом.

В узком смысле эффективность отражает результативность

собственно управленческой деятельности. И в том, и в другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной.

В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя – экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным (например, победа в войне).

Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии организации.

Эффективное управление должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для начала соответствующей деятельности, оптимальной последовательности (табл. 8.1).



Таблица 8.1

**Эффективность реализации управленческих функций**

Критерии оценки качества реализации управляющих функций	Показатели качества управляющей деятельности
<p>1. Качество целеполагания:</p> <p>преемственность,</p> <p>последовательность, структурированность, прогнозируемость,</p>	<p>1.1. Цели текущего года (периода) логически связаны с целями предыдущего и последующего года (периода).</p> <p>1.2. Поставленные на год цели соответствуют стратегии образовательного учреждения.</p> <p>1.3. При постановке целей на учебный год выстраивается «дерево целей»</p> <p>1.4. При построении «дерева целей» учитывается ресурсная обеспеченность</p> <p>1.5. Цели, поставленные на учебный год, являются операционными (конкретными по содержанию и срокам).</p> <p>1.6. Цели, поставленные на учебный год, являются диагностическими</p>
<p>2. Качество планирования:</p> <p>логичность,</p> <p>последовательность,</p> <p>конкретность</p>	<p>2.1. Годовой план является программой достижения целей</p> <p>составляется в соответствии с построенным на этапе целеполагания «деревом целей»).</p> <p>2.2. Годовой план удобен руководителям и исполнителям</p> <p>2.3. В плане работы на учебный год соблюден баланс в реализации двух предназначений управления – функционирования и совершенствования</p> <p>2.4. Планы оптимально сбалансированы по мероприятиям, месту и срокам</p> <p>2.5. Все планируемые мероприятия обеспечены соответствующими ресурсами</p>

<p>3. Качество организации: целенаправленность; рациональность; структурированность</p>	<p>3.1. В ДОО созданы необходимые условия для реализации поставленных управленческих целей. 3.2. Организационная структура управления рациональна. 3.3. Создана система работы по повышению квалификации руководителей и педагогов. 3.4. В ДОО создана эффективная система коммуникаций. 3.5. Рабочее время педагогов и руководителей используется рационально. 3.6. В коллективе высокий уровень исполнительской дисциплины. 3.7. Администрация создает педагогам необходимые условия для качественного осуществления образовательного процесса</p>
<p>4. Качество контроля: целенаправленность; системность, систематичность, плановость</p>	<p>4.1. Администрацией ДОО осуществляется мониторинг образовательного процесса в соответствии с поставленными целями (задачами). 4.2. Осуществляемый администрацией ДОО контроль обеспечивает принятие адекватных управленческих решений. 4.3. Администрацией обеспечивается аналитически-программирующий характер контроля. 4.4. Контроль спланирован и осуществляется четко</p>
<p>5. Качество аналитической деятельности: целенаправленность, системность, четкость</p>	<p>5.1. Аналитическая деятельность администрации осуществляется в соответствии с поставленными целями (задачами). 5.2. Для постановки целей изменений проводится анализ запросов внешней среды. 5.3. Аналитическая деятельность в образовательном учреждении осуществляется системно. 5.4. Систематически анализируется качество управленческой деятельности</p>

Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой культуры поведения и руководства. Сейчас культура считается фактором номер один в конкурентной борьбе.

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Высокая эффективность управления обеспечивается также профессионализмом персонала и управляющих.

Эффективное управление требует также формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена, благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без заинтересованности всех участников в его результатах. Этому способствует предоставление работникам права участия в доходах, собственности.

14. Сегодня, наряду с эффективностью, правомерно ставить вопрос и о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партнеров и клиентов на самом высоком уровне.

Качество управления формируют:

- качество труда управленцев;
- качество организации процесса управления;
- качество организационной структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
- качество методов управления (экономичность и проч.);
- качество управленческой информации.

15. Поскольку определение эффективности образования в настоящее время не разработано, считается, что оно, при прочих равных условиях, отражает рост качества образования или оказываемых образовательных услуг.

Управление ДОО выступает основанием обеспечения качества образования. Качество управления в этом случае трактуется как нормативная результативность образовательной работы, достижимая в заданные сроки при оптимальных усилиях участников образовательного процесса.

Два подхода к оценке результативности деятельности ДОО.

Первый подход – критериальный (чем определяется успех такой организации, как ДОО?) – определяет те критерии, по которым будут оценивать результаты работы школы и качество деятельности каждого из субъектов.

Эти критерии прописаны в действующих документах и определяют прежде всего необходимые и достаточные наборы функциональных обязанностей директора, замдиректора, педагогов и остальных участников образовательного процесса. Информация имеет законодательный характер.

В реальном образовательном пространстве критериальный подход благополучно используется в процессах лицензирования и аккредитации. Смыслом данного подхода является проверка того, что должно быть гарантировано государством или иным учредителем. Но этот подход не может обеспечить оценку эффективности выбора школой того или иного способа достижения результатов, так как не дает ответа на вопрос «Как мы достигаем того, что гарантировано?».

Второй подход – инструментальный (что можно и нужно сделать руководителю, чтобы обеспечить успех организации?) – содержит спектр технологий управления, эффективного взаимодействия, обучения и т. д. И на практике директор со своей командой выстраивает реальный образовательный процесс, выбирая именно из него нужные технологии, как мастер из набора инструментов.

Алгоритм выбора основных и вспомогательных критериев качества управления ДОО:

- сравнивать стартовые показатели качества (на начало года или всего периода оценки) и итоговые, т. е. оценивать достижения развития, а не данные, изначально искаженные несопоставимыми условиями материальной базы, статуса, контингента детей и др.;

- рассматривать привлеченные материальные и технические ресурсы как качественный показатель только в том случае, если они служат цели повышения квалификации педагогов и уровню образования воспитанников, а не цели усиления престижности учреждения;

- включить в перечень критериев показатели оценки образовательного учреждения родителями и более широким социальным окружением; готовность выпускника к успешному переходу в другие социальные институты: образовательные, профессиональные, семейные, гражданские, правовые, общественные;

- принимать во внимание показатель физической и

психологической безопасности детей как важнейшую характеристику качества деятельности.

Важнейшие характеристики – показатели качественного управления:

- руководитель должен владеть образовательной ситуацией;
- деятельность руководителя прямо и косвенно направлена на создание образовательной среды, обеспечивает благоприятный психологический климат и способствует развитию всех субъектов учебно- воспитательного процесса;
- качественная работа руководителя сопровождается созданием структуры управления с привлечением общественности;
- обеспечение индивидуализации обучения, развития обучающихся в соответствии с их склонностями;
- обеспечение функциональности знаний, умений и навыков, их применимости в жизни и будущей профессиональной деятельности обучающихся;
- готовность выпускника к успешному переходу в другие социальные институты: образовательные, профессиональные, семейные, гражданские, правовые, общественные;
- успешный руководитель организует свою работу с учетом стартовых возможностей организации и своих личностно- профессиональных ресурсов.

## Лекция 9.

### **Эффективность менеджмента ДОО**

Менеджмент ДОО (педагогический менеджмент) – это целенаправленное и организованное взаимодействие ДОО с иными культурно-образовательными учреждениями, с целью удовлетворения потребностей детей дошкольного возраста и их родителей в предоставлении воспитательно-образовательных услуг, а также с целью организации полноценного воспитания, обучения и развития детей дошкольников, с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей

В настоящее время в системе дошкольного образования происходят изменения, связанные с решением актуальных проблем воспитания, обучения и развития детей дошкольного возраста. В связи с этими изменениями происходит укрепление положения ДОО. Изменения коснулись административных, нормативно-правовых и экономических условий, что позволяет проводить модернизацию всех звеньев дошкольного образования. Кроме того, прослеживается

тенденция по осмыслению и поиску инновационных образовательных форм, которые позволят каждому ДОО обрести своё уникальное «лицо».

Современное развитие системы дошкольного образования и непосредственно каждого ДОО, возможно только лишь при внедрении эффективной системы менеджмента, которая будет способствовать качественным изменениям в деятельности ДОО, что позволит им перейти на новый этап развития.

Менеджмент в ДОО имеет два основных элемента:

Системообразующий элемент – направлен на организацию качественного управления педагогическими кадрами ДОО.

Педагогический элемент – направлен на управление непосредственно процессом обучения, включает в себя методы, принципы, формы и приемы управления воспитательно-образовательным процессом, повышением его качеством и эффективностью.

В современных ДОО, менеджмент только лишь начинает отстаивать свои позиции и значимость в педагогической науке и практике.

Основная цель педагогического менеджмента заключается в организации эффективной системы управления образовательным учреждением, организуемым в нем педагогическим процессом, опорой на человекоцентрический подход при воспитании, обучении и развитии детей дошкольного возраста.

В рамках дошкольного учреждения условно выделяют два уровня менеджмента:

Руководящий уровень – состоит из администрации ДОО, педагогических работников и сотрудников.

Цель: обеспечение качественной и продуктивной деятельности педагогических кадров, через их постоянное саморазвитие, самосовершенствование, повышение собственного профессионального уровня и творческого потенциала.

Педагогический уровень – включает в себя непосредственно воспитанников ДОО.

Цель: организация эффективного управления педагогическим процессом, направленным на максимальное развитие каждого воспитанника ДОО.

Сущность и содержание менеджмента в ДОО

Менеджмент в ДОО необходим для организации эффективного управления педагогическими кадрами и педагогическим процессом, с целью создания необходимой благоприятной среды для решения

воспитательных, образовательных и развивающих задач.

Основные задачи менеджмента в ДОО:

Определение оптимальных методов, средств, форм и приемов, направленных на повышение профессионального уровня каждого воспитателя ДОО.

Создание условий для развития образовательного учреждения, в соответствии с требованиями общества и государства к воспитанию, обучению и развитию детей дошкольного возраста.

Внедрение инноваций в педагогический процесс, с целью повышения профессионального уровня воспитателей и повышения результативности организуемого ими воспитательно-образовательного процесса.

Организация социального партнерства с иными образовательными и культурными институтами.

Введение в ДОО новых форм хозяйственной деятельности.

Основными принципами менеджмента в ДОО являются: принцип научности; принцип системности; принцип гуманности; принцип гибкости; принцип оптимальности; принцип социальной обусловленности.

На менеджмент ДОО возложено ряд функций, которые заключаются в следующем:

1) Организация самоанализа своей управленческой деятельности.

2) Осуществление анализа реального состояния и перспектив развития педагогического процесса, его направленности на воспитанников, учет их возможностей и потребностей.

3) Постановка конкретных целей и задач, осуществление мотивации педагогических кадров, детей и родителей по их достижению и решению.

4) Разработка инновационных программ воспитания, обучения и развития детей дошкольного возраста, а также организация комплексно-целевого планирования деятельности ДОО.

5) Осуществление организационно-исполнительской и контрольно-диагностической работы, необходимой для достижения поставленных целей.

6) Организация коррекционной работы, необходимой для своевременного внесения корректировок в воспитательно-образовательный процесс и управленческий процесс ДОО.

Основным назначением менеджмента ДОО является организация эффективной системы деятельности и последующего

развития системы дошкольного образования.

Менеджмент в ДОО, предполагает развитие организационной культуры, которая играет большую роль в эффективности деятельности педагогического коллектива и всего образовательного учреждения в целом.

Организационная культура – это конкретная модель ценностей и принципов управления образовательной организацией, установление определенных социальных норм, которые будут лежать в основе взаимоотношения между сотрудниками в процессе профессиональной деятельности, а также за пределами дошкольного учреждения.

Организационная культура в ДОО устанавливается его руководителем, а также лидерами педагогического коллектива. Формируется она на основании важных и значимых событий, из которых педагогические работники извлекают примеры желательного и нежелательного поведения.

Таким образом, организационная культура педагогических работников ДОО вырабатывается на основании потребностей в поддержании эффективных профессиональных и рабочих взаимоотношений между педагогами ДОО.

Необходимо с особым вниманием отнестись к менеджменту - управленческому опыту развитых стран мира. Но перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно, так как менеджмент обусловлен совокупностью факторов: формой государственного устройства, типом собственности, степенью развитости рынка. Поэтому постепенный ввод менеджмента в нашей стране может осуществляться в системном взаимодействии с отмеченными факторами.

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиально различных инструментов управления. Первое — это организация, иерархия управления, где основное средство — воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.). Второе — культура управления, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. Третье — это рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Исходя из того, что менеджмент вообще можно понимать, как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд,



интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами — это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, можно дать следующее определение:

Педагогический менеджмент — это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности.

Управление образовательными учреждениями достаточно полно и четко определено и охарактеризовано в педагогической литературе. Что же касается дошкольного образования, то мы рассматриваем его как часть общей системы образования в России, а, следовательно, все основные положения науки управления, педагогического менеджмента применимы и к управлению дошкольным образовательным учреждением. При этом важно в максимальной степени учитывать особенности и многоаспектность, внутренние качества и особенности истории развития системы дошкольного образования в России.

Под руководством П.И. Третьякова, профессора, доктора педагогических наук, группой его учеников, подвижников, практиков разработана и внедряется в жизнь технология управления образованием по результатам, в основу которой положена концепция финских авторов.

Основная идея управления по результатам заключается в осознании того, что ни одна организация сама по себе не представляет никакой ценности, но вместе с тем она представляет упорядоченную форму, объединяющую людей, для достижения определенных результатов.

Само понятие «управление по результатам» можно определить, как систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации.

Определяя основные цели развития своего дошкольного образовательного учреждения, каждый руководитель вместе с педагогическим коллективом организует весь педагогический процесс, а значит, постоянно сверяет полученные результаты с запланированными. Это требует принятия оперативных решений по ситуации, т.е. по конкретным результатам.

Управление по результатам предполагает, что изначально перед коллективом ставятся реальные, обеспеченные всеми ресурсами для исполнения цели. К таким ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии, методики и др. При управлении по результатам каждый участник педагогического процесса

должен уметь увязать свое участие в общем деле с другими членами коллектива. Результативное мышление предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель сам выбирает способы достижения, т.е. время, технологии и другие ресурсы.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий коллектив — ценнейший ресурс. Руководитель же создает атмосферу уважения, доверия, успеха каждому участнику образовательного процесса.

Однако при этом задача руководителя состоит в осуществлении информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, исполнения, контроля и коррекции.

Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового.

Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается значительно больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду — это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Ответственность появляется при соблюдении двух условий: когда за исполнителем закрепляются вполне определенные задачи и обязанности; когда исполнитель знает, что с него обязательно спросят за то, как выполнена работа. Разъяснение каждому участнику процесса смысла его миссии, организации в целях достижения определенных результатов приобретает не принудительный административный характер, а осознанный творческий труд. Важным вопросом при управлении по результатам является разграничение понятий «результат» и «вклад».

Результат есть реализованная цель. Но сама по себе цель может быть реальной и идеальной. В нашем случае мы предполагаем цели реальные, т.е. обеспеченные всеми ресурсами для исполнения.

Таким образом, управление по результатам есть целенаправленное ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата.

Необходимо выделить уровни управления по результатам.

Первый уровень определяется умением руководителя видеть миссию деятельности дошкольного образовательного учреждения.

Социальная характеристика любой организации включает цели и стратегию.

Цель организации – это конкретный образ желаемого (ожидаемого) результата, которого организация реально может достичь к четко определенному моменту времени. При определении цели деятельности организации следует придерживаться структуры, предложенной В.И. Зверевой (рис. 9.1).

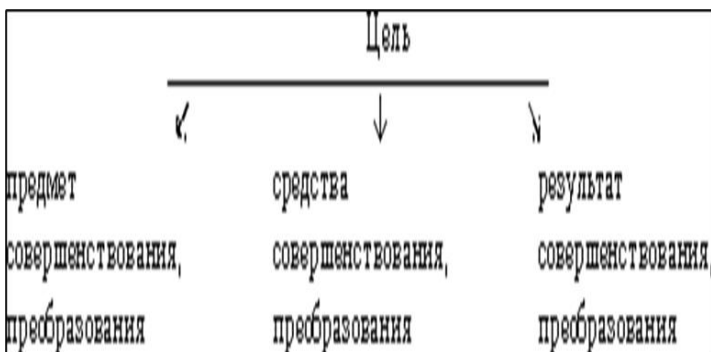


Рис. 9.1. Структура целей деятельности

При формулировании целей возможно несоблюдение указанной последовательности компонентов, но их сохранность обязательна.

Стратегия организации – это базовые ориентиры, куда движется организация, какие средства использует. Какие ресурсы и куда тратятся, на что мобилизуются люди. В интегрированном виде цели и стратегия представлены миссией организации.

Миссия организации есть ее предназначение, то есть то, ради чего она существует, каковы отличия от окружающих организаций.

Чтобы определить миссию, используйте ответы на следующие вопросы:

1. Для удовлетворения каких социальных потребностей создана организация?
2. Посредством чего, с помощью каких услуг удовлетворяется данная потребность?
3. Кто непосредственный потребитель услуг?
4. В чем конкурентное преимущество?
5. Почему вы продолжаете существовать наряду с другими организациями?

При определении миссии дошкольной образовательной организации (ДОО) учитывайте следующие моменты:

1) перспективность миссии. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает, на что будут направлены усилия и какие направления при этом будут приоритетными;

2) гласность и коллегиальность в разработке миссии. С целью выработки реальной, а не формально провозглашенной миссии следует учесть мнение коллектива;

3) конкретность миссии. Формулировки должны быть четкие, ясные, понятные для всех субъектов, взаимодействующих с вашей организацией;

4) изменение миссии организации может быть вызвано невозможностью качественного выполнения миссии по причине ее «завышенности» либо существенных преобразований организации.

Второй уровень предлагает рассматривать результат с точки зрения качества услуг.

Основная услуга ДОО населению – это дошкольное воспитание и образование детей от 3 до 7 лет.

Качество дошкольного образования – это такая организация педагогического процесса в детском саду, при которой уровень воспитанности и развития каждого ребенка возрастает в соответствии с учетом его личностных, возрастных и физических особенностей в процессе воспитания и обучения. От чего же зависит качество работы дошкольного образовательного учреждения?

1. От качества работы воспитателя.

2. От сложившихся в педагогическом коллективе отношений.

3. От условий, созданных руководителем для творческого поиска новых методов работы с детьми.

4. От объективной оценки результатов деятельности каждого сотрудника. Следовательно, качество дошкольного образования в учреждении – это управляемый процесс. Поэтому в основе перечисленных выше составляющих «качества» можно выделить два подхода к управлению качеством.

Один – через управление всем педагогическим процессом и его составляющими.

Другой – через личностные субъективные аспекты в системе управления: формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в нем.

Выделив эти, пожалуй, основные позиции, можно утверждать, что качество – это результат деятельности всего коллектива, который

определяется двумя позициями:

- как организован педагогический процесс в детском саду (режим, выбор программ и технологий, обеспеченность пособиями, система повышения профессионального роста педагогов через разные формы методической работы и т.д.);

- как ребенок (дети) в учреждении реализует свое право на индивидуальное развитие в соответствии с возрастными возможностями и способностями.

Следовательно, качество работы дошкольного образовательного учреждения – это и процесс, и результат.

Третий уровень управления по результатам предполагает рассматривать результат с позиций потребителей.

Это семья, родители, имеющие детей дошкольного возраста, которые нуждаются в условиях, предоставляемых образовательными учреждениями. Однако сегодня недостаточно полно изучена и представлена картина о родительских запросах и потребностях. Изучение запросов родителей и создание условий, помогающих руководителю гибко менять ситуацию, предлагать детям и родителям разнообразные виды услуг.

Образовательные: развитие социальных (математических, речевых, познавательных, художественно-эстетических, музыкальных, ритмических) способностей; специальная подготовка к школе, обучение языку; развивающие игры; этикет и поведение, вышивание, конструирование и др.

Медико-оздоровительные: ритмопластика, плавание, релаксация; термотерапия (сауна), дыхательная профилактика; спортивная гимнастика, двигательнo-укрепляющая; массаж и др.

Социальные: музейные экскурсии, музыкальный час в филармонии, театр кукол, праздники взрослых и детей; туризм, экскурсии; юридические консультации; гувернерские услуги.

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов в единой системе непрерывного образования.

Под организационной структурой управления мы понимаем целостную структуру управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления.

Снять имеющиеся противоречия в системе внутрисадовского управления

1) значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование необходимых организационно- педагогических условий:

2) создание подлинно демократической возможности участия коллектива, каждого члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;

3) повышение педагогического мастерства и управленческой компетентности всех участников управления дошкольным учреждением.

Механизм управления современным дошкольным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса.

Структура этих отношений такова:

детский сад - внешняя среда; администрация - общественность; руководитель - подчиненный; педагог - педагог; педагог - родители; педагог - дети; ребенок - ребенок.

Проблема формирования организационной структуры управления требует прежде всего осмысления развития дошкольного учреждения как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем развитии демократических основ в управлении и как принцип государственно-общественного управления, и как систему его организации.

Обеспечение оптимального соотношения таких организационных принципов управления, как централизация и децентрализация в осуществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, права, обязанности, ответственность и др.

Структуру управления нельзя отделять от всей совокупности организационных проблем: обеспечение согласованности организационной структуры социальной и экономической систем в условиях перестройки жизни дошкольного учреждения и общества; последовательный анализ каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализ объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Предлагаемый подход состоит в том, чтобы рассмотреть организационную структуру управления современного дошкольного учреждения с учетом его потребностей при помощи моделирования, применяемого в педагогике, на основе общей теории социального управления с учетом практики.

Применяемое нами моделирование управляющей и управляемой подсистем (аппарата управления) облегчает задачу системного видения управления, дает субъекту управления возможность выбора наиболее рациональных функций управления системой.

Перспективный путь проектирования моделей организации - целевая структуризация, т.е. построение блочно-целевых структур, формируемых по матричному принципу на основе поиска оптимального соотношения централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и контроля, таком распределении управленческих функций, когда сочетаются интересы личности и коллектива, учитываются особенности каждой категории работников, детей, их родителей и общественности. При этом принимается во внимание специфика целей и задач, методов и форм управления современным дошкольным учреждением: демократические принципы; гибкий режим работы с детьми; вариативная система форм учебно-воспитательной деятельности; расширение взаимодействия с социальной средой.

Как видим, специфика управления связана со значительным расширением сферы деятельности управляющей и управляемой подсистем, увеличением объема информации, необходимой для нормального функционирования целостной системы.

Расширенный объект управления современным дошкольным учреждением предполагает учет всех связей и отношений, которые складываются между детским садом и окружающей средой.

Выход на субъектно-субъектные отношения изменяет и совокупный субъект управления. В состав такого расширенного субъекта управления входят руководители детского сада, управления.

Построение моделей посредством определений системы элементов, связанных и взаимодействующих между собой, предполагает четкое видение и понимание руководителем общих принципов построения структуры управления, ее параметров, уровней соподчинения, распределения функционала.

Формирование и внедрение современных демократических организационных структур управления без научно обоснованного организационного проектирования может нанести непоправимый ущерб

дошкольному учреждению.

Проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах должно исходить из следующих положений:

- модернизация структур управления целостной педагогической системы осуществляется с учетом стоящих перед системой целей. Они первичны,

- структуры управления вторичны и создают педагогические условия для эффективного достижения конечных целей;

- проектирование управляющих и управляемых структур проводится с учетом развития процесса управления, а также развития педагогической технологии, рассмотрения обучения и воспитания как процесса управления;

- структуры основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем в значительной степени определяются распределением основных прав и полномочий, а также разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции и стадии управления;

- непрерывность в целостной системе управления дошкольным образованием предполагает четкое определение прав и полномочий и обязательное их исполнение. Несоблюдение этого условия приводит к несбалансированности исполнения управленческих решений и неуправляемости в той или иной подсистеме;

- перестройку целостной системы управления дошкольным образованием необходимо осуществлять в направлении структурно-функциональных изменений. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение функций;

- в составе системы управления должен быть орган с правом общественно- государственной экспертизы на основе государственно-общественных нормативов с правом законодательной инициативы представления и принятия стратегических управленческих решений. Это положение будет способствовать развитию государственного управления;

- для повышения эффективности всех звеньев управляющей и управляемой подсистем необходимо постоянное функциональное регулирование по всем функциям управления. Это условие позволит развивать в субъектах управления саморегулирование и переводить субъекты, а также объекты управления в новое качественное состояние;



- в целях формирования и развития самостоятельного управленческого мышления, инициативы и творчества необходимо делегирование полномочий, особенно в выборе оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий по достижению целей.

Система внутрисадовского управления может быть спроектирована как функциональная модель, включающая уровни управления и их взаимосвязи.

Основу данной модели составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса: членов совета ДОО, заведующего, его заместителей, воспитателей, педагогов, общественных организаций, родителей детей, посещающих ДОО.

Каждый из уровней управления обязательно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Функциональная структура внутрисадовского управления

В предложенной структуре управления по вертикали и по горизонтали выделяются два фактора: специализация в распределении основных функций при их одновременной интеграции и количество труда, необходимого для обеспечения учебно-воспитательного процесса. Заметим, что такая модель представляет демократически централизованную систему с особым характером связей между субъектами (органами) управления.

Данная модель внутрисадовского управления определяет баланс

задач всех органов управления со структурой целей; соответствие иерархических уровней задач и управленческих звеньев; оптимизацию соответствия задач, полномочий и ответственности органов управления. Эта система внедрена во многих дошкольных учреждениях г. Москвы.

Развивающееся внутрисадовское управление может конструироваться и по матричной структуре. Матричная структура управления эффективна на период разработки и внедрения новых проектов, т.е. в условиях инновационной деятельности учреждения. В этом случае участники педагогического процесса объединяются в группы (подсистемы) для внедрения конкретных проектов, составляющих программу развития ДОО в рамках единой концепции (рис. 9.3).

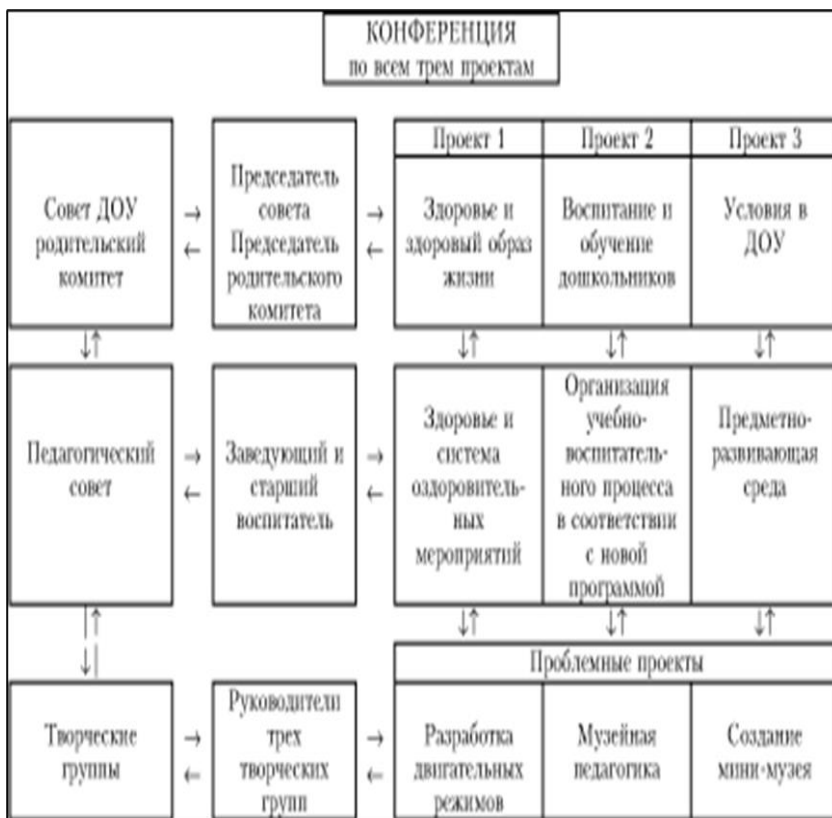


Рис. 9.3. Матричная структура внутрисадовского управления

В данной схеме представлены три проекта, над которыми работает ДОО. Важно, чтобы в каждом из них участвовал не только педагогический коллектив, но и родители воспитанников. Творческие группы создаются под определенную тематику, в состав таких групп должны входить заинтересованные, творческие педагоги. В работе такой группы человека нельзя заставить работать по приказу, люди объединяются по желанию, с целью создать и реализовать что-то новое. Задача творческих групп состоит в более детальной, глубокой разработке одного из разделов проекта. Связующим звеном этой структуры может быть форма представления результатов по всем проектам, например, конференция. Данная структура указывает на особый период работы учреждения - режим развития, изменения содержания и организации педагогического процесса с целью его совершенствования.

Назовем основные принципы, лежащие в основе обновления деятельности дошкольного учреждения.

1. Демократизация. Этот принцип предполагает распределение прав, полномочий и ответственности между всеми участниками процесса управления, его децентрализацию.

2. Гуманизация. Она обеспечивает равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы его получения, удовлетворения культурно-образовательных потребностей в соответствии с индивидуальными ценностными ориентациями. Переориентация учебного процесса на личность ребенка.

3. Гуманитаризация образовательных программ, т.е. такое соотношение и сочетание программ, применение таких дидактических подходов, методов и технологий обучения, которые обеспечивают приоритет общечеловеческих ценностей, цельность, последовательность, преемственность и опережающий характер обучения.

4. Дифференциация, мобильность и развитие. Эти принципы предполагают многоуровневость, полифункциональность образовательных программ всех многообразных видов образовательных учреждений. Они обеспечивают детям, подросткам, юношеству по мере их взросления, социального становления и самоопределения возможности передвижения по горизонтали (смена класса, профиля, направленности образования), а также по вертикали (смена уровня, типа, вида образовательного учреждения).

5. Открытость образования, т.е. предоставление возможности

как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном).

6. Многоукладность образовательной системы, т.е. качественный рост и развитие государственного дошкольного учреждения, а также открытие элитарных образовательных учреждений нового типа.

7. Стандартизация. Этот принцип предполагает соблюдение федеральных стандартов качества образования, введение региональных стандартов, учитывающих национальные и другие особенности региона.

Все эти принципы становятся руководством к действию в развивающем и развивающемся дошкольном учреждении. При этом основная функция современного детского сада (любого типа или вида) - целенаправленная социализация личности: введение ее в мир природных и человеческих связей и отношений, погружение в человеческую материальную и духовную культуру посредством передачи лучших образцов, способов и норм поведения во всех сферах жизнедеятельности.

Важным моментом в данном подходе к менеджменту по результатам является выделение ключевых результатов. Чем ближе ключевые результаты к третьему уровню, тем более глубоким является осознание целей деятельности дошкольного учреждения.

Исходя из осознания общечеловеческих и национальных ценностей, мы выделяем следующие ключевые результаты деятельности:

1. Здоровье и здоровый образ жизни. Уровень здоровья, физического и психического развития ребенка.

2. Воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей. Уровень нравственного, духовного и морального воспитания личности.

3. Образованность в соответствии с личностными возможностями и способностями. Уровень интеллектуального развития.

4. Готовность к продолжению образования. Уровень готовности к обучению в школе.

5. Адаптивность образовательной среды к удовлетворению образовательных потребностей личности. Уровень адаптивности предметно- развивающей и образовательной среды.

Для оценки продвижения дошкольного образовательного учреждения в своем развитии анализируются следующие показатели деятельности.

1. Инновационная деятельность учреждения - обновление содержания воспитания и обучения в соответствии с госстандартами (основных и дополнительных образовательных услуг); обновление педагогических технологий, методов и форм работы; сочетание самоанализа, самоконтроля с самооценкой и экспертной оценкой.

2. Организация учебно-воспитательного процесса (УВП) - самоуправление, сотрудничество педагогов, детей и их родителей в достижении целей обучения, воспитания и развития; планирование и организация разнообразной детской деятельности с учетом интересов и потребностей детей; педагог и ребенок как равноправные партнеры в этой деятельности; высокий уровень мотивации всех участников педагогического процесса; комфортная предметно-развивающая и психолого-педагогическая среда в детском саду для всех участников целостного педагогического процесса.

3. Эффективность УВП - сравнение соответствия конечных результатов запланированным (оценка состояния физического и психического здоровья детей, их развитие: физическое, познавательное, художественно-эстетическое, интеллектуальное, социальное).

## Лекция 10.

### **Система менеджмента современной дошкольной образовательной организации**

Менеджмент дошкольного образования имеет значительные отличия от менеджмента общеобразовательных организаций. Менеджмент – это все человеческие возможности, используемые лидерами для достижения стратегических и тактических целей конкретной организации посредством планирования, организации, лидерства, координации и контроля над организационными ресурсами.

А менеджмент именно детского сада – это система принципов, методов, организационных форм и приемов управления, направленная на повышение эффективности образовательного процесса дошкольной образовательной организации, т.е. на повышение качества образования дошкольников. В контексте предложенного определения следует отметить, что любой воспитатель, по сути, является менеджером образовательного процесса (как субъект управления им), а руководитель детского сада – это менеджер образовательного процесса в целом.

Процесс функционирования дошкольной образовательной организации довольно сложный и имеет значительные отличия от

функционирования организации общеобразовательной. К процессам функционирования относятся все процессы, связанные с использованием уже имеющегося образовательного потенциала конкретного детского сада с учетом региональных особенностей развития дошкольного образования. Учитывая, что в соответствии с Законом «Об образовании в РФ» детский сад является организацией образовательной, то основой его функционирования и является организация целостного педагогического процесса. Целостность которого заключается в том, что он включает в себя тесно взаимодействующие между собой: обучение, образование и воспитание. Управление данным процессом заложено в основу менеджмента дошкольной образовательной организации.

Понятно, что для того, чтобы современный детский сад функционировал как единое целое, его работа должна быть хорошо организована. В данном случае от слаженной работы всего коллектива (причем не только педагогического) зависит продуктивность деятельности ДОО.

Именно поэтому огромное значение имеет не только организация такого взаимодействия, но и разделение труда между сотрудниками. Здесь важно отметить, что, если в XX веке в штат детских садов входили только руководитель, методист, воспитатели и техперсонал, то сегодня появились такие специалисты, как: учитель-логопед, педагог-психолог, руководитель или инструктор физического воспитания, музыкальный руководитель, социальный педагог, педагог дополнительного образования и др. В крупных детских садах (12 и более групп) работают не только заместитель руководителя, но и старший воспитатель. И именно от руководителя ДОО зависит организация такого взаимодействия сотрудников, которое будет способствовать развитию детского сада и достижению стратегических целей.

Следовательно, руководитель должен иметь определенные знания о специализации сотрудников, под которой понимается определенная форма разделения труда соответствующая выполняемым видам работ и квалификации всех сотрудников детского сада.

Таким образом, определение необходимого характера и степени специализации труда – это центральная задача управленческой деятельности руководителя современного ДОО. Именно руководитель должен определить виды работ, которые необходимо применять для достижения стратегических целей детского сада и рационально распределить их между отдельными сотрудниками и группами в соответствии с их квалификацией. Если же квалификация сотрудников

ДОО не соответствует предъявляемым требованиям, то возникает проблема подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также подбора для ДОО новых специалистов.

В своих исследованиях И.П. Гришан отмечает, что разделение труда именно в образовательных организациях происходит по двум направлениям:

1) горизонтальное направление – постадийное распределение работ;

2) вертикальное направление – разделение работ по уровням иерархии.

Необходимо подчеркнуть, что в детских садах России применяются оба способа специализации, а именно:

- педагоги работают с дошкольниками разных возрастных групп (от одного года до их поступления в школу, т.е. 6-7 лет), т.е. происходит постадийное распределение;

- труд сотрудников делится на исполнительский и управленческий, то есть по уровням иерархии.

Вместе с тем, внутри этого разделения труда также существует своя более узкая специализация. В первую очередь специализируется управленческий труд, например, заместитель заведующего по воспитательно-методической работе и заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе. Специализация в ДОО может быть широкой и узкой. Широкую специализацию имеют воспитатели, которые не только проводят занятия (непосредственно-образовательную деятельность) с дошкольниками разных возрастных групп, но также обучают детей по всем образовательным областям, предусмотренных ФГОС ДО.

Узкую специализацию имеют учителя-логопеды, руководители / инструкторы физического воспитания, музыкальные руководители, педагоги-психологи, дефектологи, педагоги дополнительного образования, социальные педагоги и т.д. Это пример узкой специализации. Специализация имеет ряд преимуществ. Она позволяет сделать трудовой процесс более экономичным и управляемым, служит основой для развития профессионализма.

Значительную роль в развитии кадрового менеджмента детского сада играют принципы, которые будут использоваться руководителем в процессе управления. Основные принципы менеджмента были разработаны А. Файолем еще в 30 гг. XX в. Особую актуальность для дошкольного образования имеют следующие, тесно взаимосвязанные друг с другом, принципы кадрового менеджмента: иерархия,

демократизация управления, постоянство состава персонала, единство распорядительства, инициатива сотрудников и др.

Особо необходимо остановиться на таком принципе, как «иерархия», под которым понимается создание социально-экономической системы детского сада, где основным средством воздействия являются отношения власти, подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, жесткого планирования, контроля над распределением материальных благ и др.

Целесообразно отметить, что формирование рациональной структуры управления ДОО требует учета множества взаимосвязанных факторов. Одним из основных в данном случае является характер образовательной системы, который напрямую зависит от дифференцированности, вариативности и интегративности образовательного процесса. В данном контексте дифференцированность обозначает дробление, расчленение целостной системы на отдельные части и формы. Так, например, любая образовательная система в российских детских садах характеризуется определенной степенью дифференциации, заключающейся в разделении дошкольников по возрастным группам в соответствии с их возрастом, а также в дифференциации содержания по отдельным образовательным областям, которые предусмотрены ФГОС ДО.

Дифференцированность образовательной системы может возникнуть только вследствие значительной сложности образовательного процесса и диверсификации тех задач, которые должна решить дошкольная образовательная организация с целью удовлетворения образовательных (включая воспитательные) потребностей своих воспитанников.

Следовательно, можно утверждать, что чем глубже различия в решаемых задачах, тем более дифференцированной становится образовательная система детского сада.

Большое значение для развития современного детского сада играет менеджмент качества. Система менеджмента качества (СМК) – эта некая совокупность организационной структуры, процессов, документов, ответственности, полномочий и ресурсов, необходимых для разработки и достижения целей организации в области качества.

Менеджмент качества ДОО – это скоординированная деятельность по руководству и управлению детским садом применительно к качеству. Для определения качества оказания образовательных услуг в детском саду целесообразно использовать такой метод, как SWOT-анализ – аббревиатура из английских слов:



strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы)). Данный анализ проводится с целью обобщения диагностических данных конкретного ДОО, а также получения содержательной и наглядной картины состояния и тенденций развития образовательной организации и рынка образовательных услуг.

Система кадрового менеджмента ДОО значительно отличается от системы общеобразовательной организации. Целесообразно акцентировать внимание на том, что вся система менеджмента детского сада должна быть направлена на формирование позитивных взаимоотношений между родителями воспитанников, сотрудниками детского сада и учредителем.

Необходимо использовать инновационные формы работы с персоналом детского сада:

1) блочно-модульный принцип повышения квалификации педагогов на базе ДОО, определяющий взаимодействие общенаучного, психолого-педагогического и предметного блоков внутри которых детализируются не только принципы, но и функции повышения квалификации;

2) создание системы управления развитием карьеры педагогов ДОО, т.е. система партнёрства по планированию и развитию карьеры, что предполагает сотрудничество трёх сторон – педагога, его руководителя и заместителя заведующего, занимающегося вопросами переподготовки педагогических кадров;

3) внедрение системы тьюторской службы (востребованность высококвалифицированного персонала);

4) совершенствование института корпоративной культуры ДОО, предполагающее выравнивание взаимоотношений в трех аспектах: между сотрудниками и ДОО, между сотрудниками и администрацией ДОО, сотрудников между собой;

5) управление кадровым резервом, когда из числа перспективных педагогических работников, а также технического, создается банк данных на резерв педагогических и руководящих работников;

6) создание системы коучинга ДОО. Современный коучинг – это специфическое направление в консалтинге, которое активно используется в менеджменте: для развития лидерских качеств сотрудников, разрешения конфликтов, поддержания корпоративной культуры учреждения, повышения качества производственной деятельности и т.д. (таблица 10.1).

Таблица 10.1.

**Подходы управления в деятельности дошкольной образовательной организации**

№	Название подхода	Содержание подхода	Авторы-разработчик и
1	Системный подход	Организация понимается как совокупность связанных и взаимодействующих между собой частей, образующих целое, обладающее качествами, отличными от качеств составляющих его частей. В центре внимания оказывается процесс принятия решений на всех уровнях организации. Данный подход обладает свойствами открытости, функциональности, целенаправленности, целостности	В.Г. Афанасьев, Ч. Барнард, В.П. Беспалько, Ю.В. Васильев, Ю.А. Конаржевский, Н. В. Кузьмина, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Г. Саймон, П.И. Третьяков и др.
2	Процессно-функциональный	Управление понимается как целостный процесс реализации управленческих функций (анализ, планирование, организация, руководство, контроль, регулирование). Данный подход развивает классическую теорию управления, дополняя ее идеями поведенческого, системного и ситуативного подходов	М. Альберт, Э. Деминг, М. Мескоп, А. Фейгенбаум, А. Файоль, Ф. Хедоури В. Шухарт, Г. Эмерсон и др.

3	Деятельностный подход	Управление понимается как особый вид профессиональной деятельности, имеющей определенную цель, средства, процесс и результат. Данный подход позволяет установить уровень целостности образовательной системы и актуализировать мотивационную основу деятельности педагогического коллектива	В.В. Давыдов Ю.А. Конаржевский, Н.П. Кузьмина, А.Н. Леонтьев, В.Ф. Ломов, С.Л. Рубинштейн, В.Д. Шадриков, Т.И. Шамова и др.
4	Программно - целевой подход	Центральное значение придается общей методологии, отражающей аналитический, целевой, программный, плановый, организационный, контролирующий и регулирующий компоненты управления образовательной системой. Данный подход предусматривает конкретизацию целей управления системой, определение необходимых ресурсов для реализации разнообразных программ и формирования руководящих органов	В.Н. Аверкин, М.Р. Пашенко, И.К. Шалаев, Т.Д. Шебеко и др.

5	Ситуативный подход	Основную роль играет взаимосвязь конкретных приемов, концепций и ситуаций для оптимального достижения целей организации. Внимание концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Данный подход предполагает выбор наиболее эффективной модели управления в соответствии с условиями среды (внешние и внутренние, стабильные и меняющиеся)	Т. Бернс, Н.В. Кухарев, М.М. Поташник, В.С. Решетько, Г.В. Савельев, Г. Сталкер, П.И. Третьяков и др.
6	Самоорганизационный или синергетический подход	Управление заключается в передаче полномочий, в предоставлении каждому сотруднику права самостоятельно принимать и осуществлять решения в рамках своей компетенции. Контроль со стороны руководства ограничивается и направляется на конечные результаты	Л.А. Баев, С.В. Кульневич, Г.Г. Малинецкий, М.А. Петренко, И. Пригожин, Г. Хакен, С.С. Шевелева и др.
7	Рефлексивный подход	Рефлексивное управление основано на самоанализе и самооценке. Рефлексивные процессы проявляются в управленческом взаимодействии, когда управленец стремится понимать и целенаправленно регулировать мысли, чувства и поступки подчиненных; в проектировании деятельности коллектива с учетом особенностей и возможностей работников; дополняется	Т.М. Давыденко, М.М. Майер, Г.П. Звенигородская, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, И.И. Третьяков, Т.И.

		самоанализом и самооценкой собственной деятельности	Шамова и др.
8	Рефлексивно-инновационный подход	Принцип рефлексивно-инновационного сотворчества воплощается на разных уровнях – межличностном, межгрупповом, межролевом, между индивидуальными и общекультурными ценностями, которые актуализируются и рефлексированы в разных типах управ-ленческого бытия	С.В. Маслов, Г.А. Разбивная, С.Ю. Степанов, Е.А. Яблоков и др.
9	Исследовательский подход	В основе подхода необходимость повышения научной обоснованности принимаемых управленческих решений, где важное значение придается объективности в оценке информации, доказательность принимаемых выводов	М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.

10	Оптимизационный подход	<p>Данный подход заключается в достижении максимально возможных конечных результатов при рациональных затратах времени на управленческую деятельность. Предполагает реализацию принципов системности, конкретности, меры и следующих управленческих функций: конструктивной; диагностической; эвристической; объяснительной; динамической; прогностической</p>	Ю.А. Конаржевский, Р.Л. Кричевский, В.И. Симонов, Т.И. Шамова и др.
11	Человеко-центрический подход	<p>Основу деятельности руководителя составляют: уважение и доверие к человеку, акцентирование внимания на развитии личности, создание ситуаций успеха для субъектов образовательного процесса; придание управлению координирующего и мотивационного характера.</p>	Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, И.К. Шалаев и др.
12	Поведенческий подход	<p>Подход, основанный на теории человеческих отношений (Э. Мейо), в центре внимания которой лежит совокупность норм, неформальных правил, ценностей, убеждений, сети внутренних связей в группе и между группами, а также центров влияния и коммуникаций. Деятельность руководства ориентируется на интересы людей</p>	К. Арджирис, Р. Блейк, Ф. Геруберг, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Э. Мейо, Ф. Фидлер, М.П. Фоллетт и др.

13	Содержательный подход	Данный подход исходит из направлений деятельности руководителя в зависимости от специфики деятельности и организации. Выделяются следующие направления деятельности руководителя ДОО: охрана и укрепление здоровья детей, кадровое, методическое, информационное и материально-техническое и др. обеспечение педагогического процесса	М.И. Кондаков, С.В. Савинова
14	Управление по результатам	Идея подхода заключается в целостной системе управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, определенные на основе общечеловеческих и общенациональных ценностей.	К.К. Белая, Э. Водтлайнен, Й.Х. Ниссинен, П.Порснен, П.И. Третьяков,

## Лекция 11.

### **Контроль, регулирование и коррекция качества дошкольного образования**

Контрольная функция - неотъемлемая часть управленческой деятельности руководителя

Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений.

В научной литературе разные авторы придают большое значение этой важной функции управленческой деятельности. Вот некоторые из них.

Рассматривая контроль как вид управленческой деятельности, Т.И. Шамова отмечает, что «контроль позволяет накопить данные о результатах педагогического процесса, зафиксировать наметившиеся отклонения от запланированных задач, выявить наличие

передового педагогического опыта. Иными словами, контроль является основным источником информации для принятия управленческого решения». Контроль предполагает выявление отклонений фактических результатов от намеченных целей.

М.М. Поташник и В.С. Лазарев утверждают, что благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не может существовать, — обратную связь. Контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям.

П.И. Третьяков дает определение контролю «как технологическая профессиональная услуга в различных его формах и методах (способах, средствах и взаимодействиях) обеспечивает обратную связь и является важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом».

М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» предупреждает о вреде не только гипертрофии контроля, что характерно было для периода господства командно-административной системы, но и о его недооценке. В результате недооценки функции контроля, а попросту говоря, бесконтрольности снижается эффективность работы учреждения.

В.П. Симонов называет контроль (самоконтроль) за ходом и результатами образовательного процесса третьим основным компонентом педагогического менеджмента и приходит к выводу, что контроль может различаться по времени и содержанию.

По времени: предупредительный, текущий, итоговый, отсроченный. По содержанию: фронтальный, тематический.

Чаще всего контроль носит персональный характер, так как проверяется и анализируется деятельность конкретной личности (итоги деятельности).

В науке не существует единства мнений и подходов относительно классификации видов контроля. Однако в практике работы дошкольных учреждений сложились и используются такие формы контроля, как оперативный, тематический, итоговый.

Контроль всегда направлен на реализацию многих целей по разделам работы ДОО. Практика показывает, что построение системной концепции внутрисадовского контроля, охватывающей все направления деятельности ДОО, вызывает трудности у многих руководителей.

При помощи контроля руководитель получает информацию. В свою очередь, информация, полученная в результате целенаправленных наблюдений и как итог продуманной системы контроля, должна быть



реальной и объективной. Поэтому так важно остановиться еще раз на понятии «система».

Система - это целое, состоящее из связанных между собой компонентов и обладающее свойствами, которых нет ни у одного из этих компонентов.

Исходя из этого определения, мы можем говорить о системе контроля, где каждым отдельным ее компонентом являются: цели, задачи, содержание контроля, а также формы его проведения.

При реализации контроля от руководителя требуются следующие умения: собирать, обрабатывать и систематизировать поступающую информацию, затем анализировать и оценивать ее. Эти умения помогают применить наиболее правильные, наиболее обоснованные и оптимальные решения.

Можно говорить о системе, если все виды контроля дополняют друг друга и дают объективную оценку состояния дел в учреждении.

Построить систему внутрисадовского контроля обозначает:

- определить цели, конкретизировать задачи, которые должна реализовать эта система;
- отобрать содержание в соответствии с представленными задачами;
- выбрать формы, методы его проведения;
- определить группу инспектирующих участников, которые будут осуществлять контроль, и их взаимодействие;
- распределить полномочия и ответственность каждого.

Качество и эффективность контроля зависит не только от правильной постановки целей, отбора содержания, но и от того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

Следовательно, важно не только, что является предметом контроля, но и как он будет осуществляться.

Руководитель должен уметь выстроить определенную логическую структуру, четкую последовательность действий. Продумать их повторяемость, цикличность, воспроизводимость.

Даже хорошо продуманный, спланированный механизм организации контроля в процессе проведения может быть реализован с разной степенью успешности.

Качество и эффективность контроля.

Для получения информации в ходе системного контроля важно на первое место ставить цели, задачи и содержание, а формы

организации контроля (или его виды) — на второе. Руководителю иногда полезно как бы проинспектировать результаты своего контроля, поинтересоваться, была ли система контроля, как анализировалась деятельность педагогов, какие выводы, советы, рекомендации им давались, каковы результативность и эффективность осуществляемого контроля. Чтобы форма не стала преобладать над содержанием и смыслом контрольной деятельности, не всегда оправданно стремление отдельных руководителей педантично просчитывать и обозначать все виды контроля в плане. Отбирая содержание или изучаемый объект, нужно задуматься, какой вид контроля в данном случае будет более результативен.

Часто можно слышать различные формулировки типа «эффективность проведенного контроля низкая, почти равна нулю». Попробуем ответить на вопросы:

- Что мы вкладываем в понятие эффективности?
- Какие показатели эффективности можно выделить?

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным.

Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.

Итак, чтобы учреждение нормально функционировало и развивалось, руководитель должен периодически получать информацию о фактическом положении дел и иметь возможность сравнивать ее с тем, что должно быть. Механизм контроля должен выявлять отклонения от ожидаемых результатов, т.е. контроль должен быть чувствителен к сбоям.

А чтобы система контроля была эффективной, она должна обеспечивать:

- информированность;
- полноту охвата и выделения проблем, их актуальность;
- выбор целей;
- четкую спланированность;
- заинтересованность всех ее участников;
- повторность.

В очередной раз мы подчеркиваем, что информационные потоки, полученные в ходе контроля, должны быть приведены в систему. Сбор, анализ и систематизация информации необходимы для осуществления коррекции и позволят проследить результативность и динамику

управления педагогическим коллективом.

В ходе контроля оценивается деятельность педагога (сотрудника). Объективность оценки результатов зависит от того, чью деятельность оценивают, кто, где, когда, при каких обстоятельствах и в какой форме.

Важно установление между руководителем и педагогом отношений взаимопонимания, взаимоуважения, взаимопомощи и сотрудничества.

Одна из задач, которую решает руководитель, - максимально раскрыть творческий потенциал воспитателя. Успешному решению этой задачи способствуют:

- отказ в ходе контроля от диктата и мелочной опеки;
- создание стимулов к активной творческой деятельности, совместный поиск оптимальных вариантов организации;
- моделирование педагогического процесса;
- предоставление педагогу возможности апробировать их на практике;
- создание в коллективе условий для постоянного самосовершенствования педагогов на основе изучения индивидуальных особенностей каждого.

Увлеченность воспитателя может вывести его на самостоятельное оценивание результата работы с детьми. И тогда руководителю лучше использовать систему предупредительного, аудиторского контроля. В этом случае педагог воспринимает контроль как совет, помощь. Действительно, в данном случае подсказка, совместное обсуждение последовательности работы дает наибольший эффект и результат.

Нормативные документы об организации контроля.

Органам управления образованием, образовательным учреждениям предложено руководствоваться этими рекомендациями при организации инспектирования.

В документе подчеркивается следующее. Инспекционный контроль - это:

- проверка результатов деятельности органов управления образованием, образовательных учреждений и их должностных лиц с целью установления исполнения законодательства и иных нормативных правовых актов, в том числе приказов, указаний, распоряжений руководителей и других должностных лиц, а также с целью изучения последствий реализации этих актов;
- система проверок с использованием документального

контроля, обследования, наблюдения за фактическим состоянием проверяемого объекта, экспертизы, анкетирования, опроса участников образовательного процесса, контрольных срезов освоения обучающимися образовательных программ и иных правомерных методов, способствующих достижению целей контроля.

Внутренний контроль осуществляется руководителями органов управления образованием и образовательных учреждений в отношении подчиненных им подразделений и должностных лиц.

Инспектирование осуществляется в виде плановых или оперативных проверок, мониторинга и аудита.

Мониторинг - постоянное наблюдение за нормируемой деятельностью объектов инспектирования, сбор, системный учет, обработка и анализ, хранение, обновление и накопление информации для формирования необходимых решений по объекту инспектирования.

Аудит - инспектирование по запросам с целью консультирования должностных лиц по вопросам применения законодательства и т.п., без принятия к ним мер административного воздействия, для установления правомерности их решений.

В рекомендациях раскрывается содержание инспектирования, проводимого государственными органами управления образованием субъектов РФ, органов местного самоуправления и муниципальных органов управления образованием, руководителями образовательных учреждений, их учредителями. Руководитель образовательного учреждения и (или) по его поручению заместитель руководителя осуществляют инспекционный контроль деятельности подразделений в данном случае детского сада и должностных лиц по вопросам:

- использования финансовых и материальных средств в соответствии с нормативами и по назначению, достоверности данных при составлении отчета учредителю (учредителям) и общественности о расходовании этих средств;

- организации методического обеспечения образовательного процесса;

- реализации утвержденных образовательных программ и учебных планов, рабочих программ курсов, дисциплин;

- соблюдения утвержденных календарных учебных графиков;

- соблюдения устава, правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных актов образовательного учреждения;

- промежуточной аттестации обучающихся и осуществления текущего контроля успеваемости в соответствии с уставом образовательного учреждения и Законом Российской Федерации «Об

образовании»;

- своевременности предоставления отдельным категориям обучающихся, воспитанников дополнительных льгот и видов материального обеспечения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации и правовыми актами органов местного самоуправления;

- обеспечения в образовательном учреждении интернатного типа условий содержания воспитанников не ниже нормативных;

- работы подразделений общественного питания и медицинских учреждений в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения; в рамках компетенции образовательного учреждения и в соответствии с должностными обязанностями.

К инструкции прилагаются Правила этики поведения инспектирующего, которые предполагают:

- честность, ясность, последовательность и объективность при анализе и изложении суждений, мнений по итогам оценки результатов деятельности;

- стремление к точности и уважение к очевидности;

- достоверность изложенных фактов;

- вежливость, открытость и непредвзятость при обсуждении вопросов с участниками образовательного процесса и должностными лицами;

- уважительное отношение к предложениям руководителей органов управления образованием и образовательных учреждений по объектам проверки и срокам работы;

- понимание особенностей образовательного учреждения и органа управления образованием, а также уважение интересов, общественного авторитета и положения отдельных лиц и групп;

- оценку результатов деятельности осуществлять по набору показателей с учетом приоритетных направлений и соотношения их с государственной политикой в области образования;

- признание того, что интересы и благополучие обучающихся и воспитанников являются важнейшим приоритетом образовательной политики государства;

- уважительное отношение и предположение в порядочности и честности руководителей, профессорско-преподавательских кадров, воспитателей, обучающихся, родителей и представителей органов управления;

- понимание того, насколько серьезно изложенное суждение (мнение) инспектирующего воздействует на всех, кого оно касается;

- действия инспектирующего определяются должностной инструкцией, включающей его права и обязанности, в рамках баланса полномочий и ответственности и указанием на конкретную проверку.

Контроль в образовательном учреждении может осуществляться в виде плановых или оперативных проверок, мониторинга и проведения административных работ.

Инспектирование в виде плановых проверок осуществляется в соответствии с утвержденным планом-графиком, который обеспечивает периодичность и исключает нерациональное дублирование в организации проверок и доводится до членов педагогического коллектива перед началом учебного года.

Инспектирование в виде оперативных проверок осуществляется в целях установления фактов и проверки сведений о нарушениях, указанных в обращениях обучающихся, воспитанников и их родителей или других граждан, организаций, и регулирования конфликтных ситуаций в отношениях между участниками образовательного процесса.

Инспектирование в виде мониторинга предусматривает сбор, системный учет, обработку и анализ информации об организации и результатах образовательного процесса (результаты образовательной деятельности, состояние здоровья обучающихся и воспитанников, организация питания, выполнения режимных моментов, исполнительская дисциплина, учебно- методическое обеспечение, диагностика педагогического мастерства и т.д.).

Инспектирование в виде административной работы осуществляется руководителем образовательного учреждения с целью проверки успешности обучения в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся и воспитанников.

Минпросвещения обращает внимание органов управления образованием, что инспекционно-контрольная деятельность в дошкольных образовательных организациях должна быть направлена не на проведение непосредственных проверок деятельности педагогических работников, а на повышение качества образовательной деятельности педагогов путем совершенствования внутреннего контроля, проводимого руководством дошкольного образовательного учреждения.

(Письмо Министерства образования Российской Федерации от 4 августа 2000 № 236/23-16 «Об организации контроля за деятельностью

дошкольных образовательных учреждений»)

Вопрос о разграничении полномочий в инспектировании деятельности ДОО между органами образования и руководителем ДОО всегда актуален.

Объектом инспектирования всегда является педагогический процесс. При этом объектом инспектирования (экспертизы) органами образования должна стать именно управленческая деятельность руководителя, старшего воспитателя ДОО, а не работа воспитателя.

Качество работы воспитателя, музыкального руководителя, любого специалиста, а также оценка знаний, умений, навыков детей, их воспитанность должны изучаться и оцениваться руководителями ДОО.

Однако и внутри ДОО можно выделить объекты оценивания.

Реальная оценка, как результат внутрисадовского контроля, складывается из:

- самооценки воспитателя;
- оценки родителей;
- оценки руководителя (или экспертной группы);
- итоговой оценки.

Хорошо, если в учреждении разработана шкала оценок, которая имеет несколько вариантов оценок (словесная, цветовая, бальная, процентовая). Это позволит в разных случаях использовать ту или иную оценку. Так, при организации оперативного контроля лучше использовать цветовую оценку, а при анализе педпроцесса - словесные оценки результативности работы. Например: «Вы провели занятие на высоком уровне».

В практике чаще используется четырехступенчатая система оценки, предложенная Б.И. Какаевым:

- Высокий уровень (отлично).
- Достаточный уровень (хорошо).
- Критический уровень (удовлетворительно).
- Недостаточный уровень (неудовлетворительно).

В практике организации контроля важно не только продумать цели и задачи, точно сформулировать вопросы, но и определить показатели результативности или критерии оценки. Критерии оценки должны иметь определенную степень выраженности. Например, при оценке профессиональных умений и качеств воспитателя используются знаки «++», «+», «-», «--» (табл. 11.1).

Таблица 11.1.

**Примерная шкала оценок**

Словесная	Цветовая	Балльная	Значок	Процентная
Высокий уровень	Красный	3 балла	«++»	От 76 до 100%
Достаточный уровень	Желтый	2 балла	«+»	От 75 до 66%
Критический уровень	Зеленый	1 балл	«-»	От 41 до 65%
Недопустимый уровень	Синий	0 баллов	«=-»	От 0 до 40%

Оценка кадров - одна из важнейших функций в руководстве коллективом.

Оценка труда, в зависимости от того, как она осуществляется, будет способствовать развитию, творчеству или, наоборот, пассивности.

Важно и то, какие методы использует руководитель при организации контроля.

Так, для изучения состояния педагогического процесса наиболее эффективными являются следующие методы:

- наблюдение (исследование и изучение наблюдаемого объекта);
- анализ (разбор с выявлением причин и определение тенденции развития);
- беседа (обязательно с обменом мнениями);
- анкетирование (опрос по заранее составленным вопросам);
- хронометраж (измерение педагогического процесса во времени);
- изучение документации (с целью ознакомления или выявления системы планирования и организации педагогического процесса, или для получения иной информации);
- устная или письменная проверка знаний.

Направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах педагогического процесса, выявление причин, нарушающих его. По итогам оперативного контроля вносятся изменения в педагогическую деятельность. Оперативный контроль — это не констатация фактов, а их сравнение, обобщение, анализ, поиск причин, вызвавших ту или иную проблему. Оперативный контроль часто называют текущим или ежедневным.

По формам организации он может быть предупредительным или опережающим, сравнительным. Например, руководителю важно



сравнить методы и приемы работы двух воспитателей, работающих в одной возрастной группе детского сада, и подсказать им наиболее результативные, чтобы помочь выработать единые требования к детям.

Одно из требований, которое необходимо учитывать руководителю, - это плановость и гласность контроля.

Многие руководители ежемесячно планируют 5-7 вопросов к оперативному контролю и знакомят с ними коллектив. План может быть представлен в такой форме (табл. 11.2).

Таблица 11.2.

### План оперативного контроля

Вопросы на контроле	Возрастные группы, недели месяца															
	Младшая				Средняя				Старшая				Подготовительная к школе			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

День диагностики, регулирования и коррекции

Одной из новых форм организации оперативного контроля является проведение в дошкольном учреждении дней диагностики, регулирования и коррекции (ДРК).

Целью проведения этих дней является оперативная диагностика, выработка мер по регулированию деятельности педагогического коллектива, перевод на качественно новый уровень организации педагогического процесса.

ДРК – это микроисследование, в котором принимает участие весь педагогический коллектив. При этом от руководителя требуется умение подготовить коллектив, убедить в важности такого исследования собственной деятельности, правильно обозначить цель, задачи, объект, предмет, методы организации для регулирования и коррекции.

Тематика ДРК может быть разной, но организация всегда включает:

1. Инструктаж тех, кто проводит и с кем будет проводиться ДРК.
2. Составляется общая программа дня, возможно, что каждый участник- организатор составляет свою программу.
3. Определяются сроки проведения ДРК и

обработки полученных материалов.

4. Готовятся схемы, диаграммы, таблицы, отбираются диагностические методики, которые будут использоваться.

5. Предварительно анализируются материалы и документация по тематике

6. Результаты ДРК обсуждаются на различных уровнях внутрисадовского управления в зависимости от цели и объема микроисследований: на педсоветах, методических мероприятиях, совещаниях и др.

Тематический контроль.

Важным в работе руководителя является всестороннее изучение состояния педагогического процесса по разделам программы, реализуемой в ДОО, или по направлениям деятельности педагогов.

Тематический контроль помогает собрать наиболее полную информацию, следовательно, вовремя внести коррективы в работу педагогического коллектива или отдельного воспитателя.

Тематика изучения состояния воспитательно-образовательного процесса планируется в годовом плане. Чтобы тематический контроль был результативным, необходимо провести подготовительную работу в несколько этапов.

1-й этап. Постановка целей тематического контроля.

Руководитель должен ясно представить и четко сформулировать, какие результаты должны быть получены по итогам тематического контроля. Эти результаты могут быть связаны с улучшением учебно-воспитательного процесса, ростом профессионального мастерства педагогов, созданием условий для развития опыта лучших воспитателей, укреплением связей с родителями и т.п.

2-й этап. Составление плана тематического контроля с учетом специфики детского сада и результатов работы по выбранной теме в предшествующие годы.

Лучше всего взять конкретный раздел программы детского сада и выделить в нем то общее, что в первую очередь важно для всех возрастных групп. Следует обратить особое внимание на то, как усложняется раздел программы в зависимости от возраста детей; подобрать и изучить все соответствующие методические рекомендации, инструкции, приказы вышестоящих органов по теме.

Формы плана могут быть самые разные.

По какой бы теме не составлялся план тематического контроля, в нем всегда выделяется 5 блоков.

1. Выявление уровня знаний, умений, навыков, воспитанности

детей.

2. Оценка профессиональных умений воспитателя. Эффективность используемых им методов и приемов работы с детьми. Формы организации детского коллектива. Система профессионального роста педагогов ДОО.

3. Уровень планирования режимных моментов, системность и последовательность. Соответствие возрастным особенностям детей и программе, по которой работает учреждение. Наличие в методическом кабинете ДОО разработок, рекомендаций в помощь к планированию.

4. Оценка предметно-развивающей среды, условий для организации педпроцесса по данному направлению, наличие разнообразных пособий.

5. Взаимодействие с родителями для развития ребенка. Использование разнообразных форм педагогического просвещения родителей. Оценка родителями результативности работы педагога (табл.11.3).

Таблица 11.3.

### План тематического контроля

Разделы плана	Содержание	Методика контроля
1. Диагностика знаний, умений, навыков, уровня развития и воспитанности детей		
2. Уровень профессионального мастерства воспитателя		
3. Система планирования работы с детьми		
4. Создание условий: – в группах; – в методическом кабинете		
5. Работа с родителями		

Цель:

Проверка проводится с \_\_ по \_\_ октября 20\_\_г.

Подготовленный план необходимо представить воспитателям за две недели до начала проверки, разъяснить, какие вопросы и в каком порядке будут изучаться, в чем смысл и каково значение тематического контроля для совершенствования работы детского сада.

Руководитель, старший воспитатель сада обязаны оказать всю необходимую помощь воспитателям в подготовке к тематическому контролю.

Экземпляр плана контроля должен находиться в методическом кабинете и быть доступным для каждого воспитателя в любой момент.

3-й этап. Подготовка руководителя к проведению тематического контроля. Она предусматривает составление вопросников, подбор диагностических методик, составление схем для фиксирования хода и результатов контроля. Руководителю целесообразно проанализировать записи в тетради посещения групп (какие недостатки уже отмечались, что предлагалось исправить, устранить, изменить, было ли это выполнено, насколько качественно).

В некоторых садах используется такой порядок тематического контроля; изучаются отдельные, заранее определенные вопросы; результаты каждого изучения фиксируются в специальных схемах-листах, тщательно анализируются. Затем по результатам каждой отдельной проверки делается общий вывод о работе всех групп по изучаемому вопросу.

Составленные и проанализированные по единой схеме (независимо от того, кто проверял) материалы тематического контроля являются хорошим банком данных о состоянии дел в детском саду по разделам программы и по годам.

4-й этап. Распределение обязанностей, вопросов к изучению, определение сроков выполнения работ.

В тематическом контроле, кроме заведующей и старшего воспитателя, участвуют обычно и другие сотрудники: психолог, музыкальный руководитель, врач, медицинская сестра, инструктор по физической культуре, наиболее опытные воспитатели.

Задача руководителя - поставить перед каждым участником конкретную задачу, подробно разъяснить порядок ее выполнения, предоставить в помощь подробный вопросник или схему для заполнения.

Для того чтобы распределить обязанности и четко спланировать тематическую проверку во времени, руководитель может использовать таблицу 11.4.

Таблица 11.4.

### Распределение обязанностей

Даты проведения контроля	Возрастные группы			
	Младшая		Средняя	
	1-я половина дня	2-я половина дня	1-я половина дня	2-я половина дня
Понедельник	Просмотр режимных моментов	Проверка плана работы (ст. восп.)	Посещение занятий (зав.)	Анализ предметной среды
Вторник и т.д.	Посещение занятий (ст. восп.)			Проверка плана работы (зав.)

Итоги тематического контроля оформляются в виде аналитической справки и заслушиваются на педагогическом совете. В содержании аналитической справки должны быть представлены материалы по всем 5 блокам, которые мы обозначили в плане тематического контроля.

Материалы тематического контроля оформляются и хранятся в методическом кабинете ДОО. Они являются банком данных о состоянии педагогического процесса по одному из направлений деятельности педагогического коллектива ДОО и используются при подготовке учреждения к аттестации.

Медико-педагогическая диагностика как процедура оценки результатов освоения основной общеобразовательной программы дошкольного образования

Параметры оценки физического развития - это определение уровня развития:

- антропометрических показателей (рост, масса тела);
- физиометрических показателей (жизненная емкость легких и мышечная сила);
- основных физических качеств;
- основных двигательных умений и навыков.

Параметры оценки культурно-гигиенических навыков – это определение уровня развития:

- личностных качеств (аккуратность, социализированность);
- социальных навыков: культуры еды, навыков опрятности, моторной умелости и др.

Параметрами оценки оздоровления, в том числе эффективности закаливания и коррекционной работы с детьми по подготовке к школьному обучению являются:

- уровень заболеваемости;
- уровень физического и нервно-психического развития;
- функциональная готовность к школьному обучению.

Итоговый контроль.

В деятельности руководителя постоянно возникает необходимость подведения результативности работы за разные периоды, т.е. подведение итогов по самым разным вопросам. Инструментарием здесь является итоговый контроль. Если мы говорим о результатах педагогического процесса, то это итоги работы ДОО за полугодие, учебный год, итоги летней оздоровительной работы. Могут быть итоги не временные, а содержательные – тематические.

Например, детский сад внедрял опыт работы «Построение педагогического процесса на интегративной основе – проведение интегративных занятий и использование тематического планирования», следовательно, необходимо подвести итоги данной работы. Или в детском саду использовали определенную систему закаливающих мероприятий, и важно проследить, оценить результаты, как это сказалось на здоровье детей.

В этих случаях руководитель может осуществлять мониторинг, основанный на сравнении показателей в начале, середине, по окончании работы.

Итоговым контролем можно считать и аттестацию, которая проводится один раз в пять лет по отношению к каждому педагогу ДОО и организации в целом.