

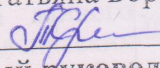


Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

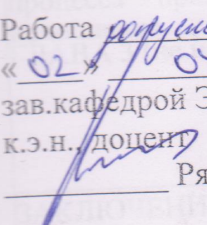
Совершенствование процесса принятия управленческих решений и  
организации их исполнения (на примере МКОУ ООШ №22)

Выполнил(а):  
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Кор  
Смирнова Татьяна Борисовна

  
Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Борисенко Яна Михайловна

Проверка на объем заимствований:  
71,28 % авторского текста

Работа допущена к защите  
«02» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент

  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Введение

В современных условиях развития общества успешное функционирование организации определяется большей степенью тем, насколько эффективно осуществляется руководство ее подсистемами. Отличительной чертой такого управления является поиск оптимальной модели управления, которая бы наиболее полно соответствовала типу школы, количественным и качественным характеристикам организационной структуры, и, в конечном итоге, способствовала бы решению конкретных управленческих задач.

Нововведения, которые пронизывают все сферы внутри школьного управления, свидетельствуют об актуальности данного поиска. Независимо от исторического периода процесс управления школой не может осуществляться стихийно, без наличия у руководителей школы профессиональных умений и профессионально значимых качеств личности, без изменения методов организации деятельности, всех членов педагогического коллектива и оптимального использования их индивидуального и коллективного потенциала.

Управленческое решение является одним из элементов системы управления в образовательном учреждении, а умение подготавливать и принимать управленческие решения занимает центральное место в перечне основных профессиональных умений руководителя. Учитывая диалектику взаимосвязи и взаимозависимости целого и составляющих его частей, повысить эффективность управления образовательным учреждением можно за счет качественного усовершенствования процесса подготовки и принятия управленческих решений. Современный подход к определению качества управленческого решения ориентирован не только на оценку конечного результата, но и на оценки стратегии решения и тактики поведения руководителя, используемые при его организации.

В современном управлении образовательным учреждением проблема эффективной организации процесса принятия управленческого решения приобретает особую актуальность. Реализация на практике личностных

возможностей каждого члена педагогического коллектива, в процессе принятия управленческого решения, становится ключевым фактором. А эффективное использование индивидуального и коллективного потенциала участников процесса принятия управленческого решения, разработка конкретных программ совершенствования, процесса принятия управленческого решения и поиска организационных резервов, повышающих его эффективность, становится одной из главных научно-практических задач школьного управления.

Таким образом, в данном исследовании было выявлено противоречие между возросшими потребностями в повышении качества принимаемых управленческих решений школьными руководителями и отсутствием теоретических исследований и практических разработок в педагогическом менеджменте по оптимизации данной деятельности, что обусловило выбор темы исследования: «Совершенствование процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения (на примере МКОУ ООШ №22).

База исследования: МКОУ ООШ № 22, Челябинская область, г.Коркино, п.Роза, пер.Котельный, д. 2

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения (на примере МКОУ ООШ №22).

Объект исследования: процесс принятия управленческих решений в МКОУ ООШ № 22.

Предмет исследования: совершенствование процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения (на примере МКОУ ООШ №22) .

Гипотеза исследования: управленческие решения руководителя МКОУ ООШ № 22 оказывают влияние на достижение целей и стратегий, разработку и реализацию программ и планов деятельности, функционирование системы управления.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы принятия управленческих решений и организацию их исполнения в процессе управления организацией.

2. Проанализировать деятельность МКОУ ООШ №22.

3. Провести исследование процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения в МКОУ ООШ № 22 .

4. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения в МКОУ ООШ № 22 .

Методы исследования. Интервью с руководителем и подчиненными, проведение анкетирования, анализ одного конкретного управленческого решения.

Степень разработанности темы. Проблема принятия управленческих решений широко и полно представлена в отечественной и зарубежной литературе по социальному управлению: Абчук В.А., Атаманчук Г.В., Вельская О.Л., Блюмберг В.А., Брук В.М., Венделин А.Г., Веснин В.Р., Вилкас И.Ю., Волгин В.Н., Волкович В.П., Вудкок М., Доусон Р., Жуковин В.Е., Кунц Г., Кхол Й., Ланге О., Левин А.М., Литвак Б.Г., Моррис У., Френсис Д.М., Юкаева В.С., Якокка Ли).

Процесс принятия управленческого решения рассматривается с точки зрения его организации в работах: Жуковина В.Е., Капто А.Е., Кравченко Т.К., Ларичева О.И., Шияна Л.К., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж.

В исследованиях Абаниной И.Л., БандУРки М.А., Бодрова В.А., Брука В.М., Волкова И.П., Жукова Ю.М., ЖУРавлева А.Л., Карпова А.В., Кочеткова В.В., Кричевского Р.Л., Кудряшовой Л.Д., Розановой В.А., Шуванова В.И. проблема подготовки управленческих решений рассматривается с точки зрения влияния человеческого фактора на этот процесс.

Отдельные аспекты принятия управленческого решения частично освещены в публикациях по управлению образованием: Гребенкина Л.К., Гришина И.В., Капто А.Е., Конаржевский Ю.А., Кричевский В.Ю., Лебедев О.Е., Лоренсов А.В., Моисеев А.М., Портнов М.Л., Поташник М.М., Симонов В.П., Сухобская Г.С., Третьяков П.И., Шамова Т.И.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и

рекомендации по совершенствованию принятия управленческих решений и организация их исполнения позволят оптимизировать деятельность организации.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, две главы (теоретическую и практико-ориентированной), заключение, список использованной литературы, приложения.

# **Глава 1. Теоретические основы принятия управленческих решений и организация их исполнения в процессе управления организацией**

## **1.1 Сущность и виды управленческих решений**

Корни управленческих решений уходят во внешнюю среду, где в случае необходимости и наличия возможности формируются управленческие задачи [6, с. 66]. Управленческие задачи приводят в действие процесс принятия решения, который способствует достижению поставленных задач в заранее определенных ценовых и временных рамках. Будет управленческое решение иметь успех или нет, зависит от принятия или непринятия управленческого решения. Для потенциальных акционеров и инвесторов привлекательность заключается в том, что будет делать организация, и каким будет ее развитие, а также какая будет у нее прибыль. Важным является и то, как руководитель решает вопросы инвесторов, акционеров, партнеров, сотрудников, покупателей, а также в какой степени руководство сможет выполнить свои обязательства, при этом обеспечивая развитие и функционирование компании. Выходит, что управленческое решение зависит от окружающей среды, которая является основополагающей для его конечной оценки.

Разработка управленческих решений является важным управленческим процессом [10, с. 55].

Понятие «управленческое решение» определяется как явление и как процесс. Различные авторы по-разному трактуют управленческие решения (см. таблицу 1).

## Трактовка управленческого решения

| №  | Автор                                   | Определения   |
|----|---|---|
| 1. | В. Н. Лазарев                           | творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели                  |
| 2. | М.М. Максимцова                         | выбор альтернативы, реализованных руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, которые сосредоточены на достижение единой цели.   |
| 3  | Л.Е. Соколовой                          | взвешенный вывод о необходимости реализовать какие-то действия либо, напротив, воздержаться от них.   |
| 4  | Е.В. Пирогова                           | это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения, конкретной цели системы менеджмента  |
| 5  | Российская социологическая энциклопедия | формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства – подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации |
| 6  | Р.А Фатхутдинов                         | анализ, прогнозирование, оптимизация, экономическое обоснование и выбор альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели системы менеджмента  |

Следовательно, из выше перечисленного можно сделать выводы, что «управленческое решение» - это результат анализа, прогнозирование оптимизация, экономическое обоснование и выбора альтернативы из множества вариантов достижения, конкретной цели системы менеджмента.

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на [14, с.178]:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Таким образом, управленческие решения в менеджменте конкретизируются в определенные программы действий, которые включают мероприятия, методы осуществления, круг исполнителей, срок действия, нужные показатели и критерии их оценки. В таких программах, помимо всего, определяется и место каждого участника в процессе выполнения задач, при этом все действия структурных подразделений должны быть согласованы и скоординированы. Любое управленческое решение влияет на социальные, экономические, правовые и организационные интересы предприятия, поэтому его разработка требует от управленца широкого взгляда на структуру решения и всех возможных последствий [12, с.124].

Существуют различные способы классификации управленческих решений, но большее внимание уделяется факторам содержания решения, то есть, является ли оно важным или нет, сложным или обыденным; частоты принятия решения, является ли оно специальным решением или периодическим; конечного результата решения [16, с.218]:

1. Управленческие решения выделяются по степени разработки:

– запрограммированные принимаются как результат последовательных шагов по стандартной методике или четких правил, разработанных заранее.

– незапрограммированные будут требовать формирование новой процедуры или принципов. Руководителям необходимо их принимать в уникальных и новых проблемных ситуациях.

2. Решения можно классифицировать по степени обоснования.

Исходя из данного критерия, они делятся на следующие [43, с.168]:

– интуитивные (подсознательные), которые принимают руководители на основании представления о том, что они поступают правильно;

– логические будут вырабатываться на основании опыта, знаний и суждений;

– рациональные основываются на проведении объективного анализа проблемных сложных ситуаций, используя научные методы и компьютерные технологии.



3. Управленческие решения классифицируются по возможности их реализации:

– допустимые способны удовлетворять любым ограничениям и реализовываться на практике;

– недопустимые (нереалистичные) не отвечают ряду ограничений.

4. Управленческие решения классифицируются по степени достижения конечной цели.

– неразумные, которые не приводят к результату;

– удовлетворительные, приводящие к достижению конечной цели и обеспечивающие приемлемый результат;

– оптимальные, выбираемые руководителем для достижения идеального решения.

5. Управленческие решения выделяются также по признаку инновационности:

– рутинные, которые принимаются на основании известных способов действий;

– селективные, основываются на выборе единственной альтернативы из конкретного набора;

– адаптивные принимаются, если ситуация потребует некоторой модификации общепринятых вариантов;

– инновационные будут выделяться в особых условиях, если проблему нельзя решить при помощи известных принципов действий, возникает необходимость формирования новых вариантов, неиспользуемых до настоящего момента.

6. Управленческие решения классифицируются по масштабу изменений, вносимых в организацию.

– ситуационные, которые не будут предусматривать глобальные изменения и связываются с разрешением текущих проблем в организации;

– реорганизационные, которые включают в себя применение значительных мер (перестройка всей структуры, разработка иной стратегии в компании).

7. Управленческие решения классифицируются по времени своего действия.

На основании этого выделяются [13, с.105]:

– стратегические нацелены на достижение долгосрочной цели организации; тактические преследуют выполнение среднесрочных, промежуточных задач компании;

– оперативные принимает руководитель ежедневно для того, чтобы достигать краткосрочные цели и выполнять текущие работы в организации.

8. Управленческие решения можно подразделить в соответствии со сферой деятельности организации.

– производственные;

– маркетинговые;

– финансовые.

Качество управленческих решений будет зависеть от правильно подобранного его типа.

9. Традиционные и нетрадиционные решения.

– традиционные решения - это решения, которые ранее неоднократно использовались. В таком случае лучше выбрать один из использовавшихся вариантов. Большинство решений, принимаемые руководством организации, являются решениями традиционного типа. Эти решения чаще всего принимаются на более низком уровне управления. При использовании традиционных управленческих решений, по причине уменьшения вероятности допущения ошибки, уровень эффективности управления повышается, а также и из-за экономии времени, на разработке решений.

– нетрадиционные - это нестандартные управленческие решения. Они разрабатываются для поиска новых вариантов управленческого решения. Высшей формой считаются решения, принадлежащие к нетрадиционному типу.

Решения нетрадиционного типа, принимаются руководителями соответствующего уровня. Бывает так, что такие решения рассматриваются как решения традиционного типа. В таком случае имеется недооценка сложности данного решения и важности его итога. Это может вызвать неудачные конечные

результаты при принятии данного решения. Поэтому определение типа решения, и его правильное использование очень важный аспект управления. Все решения должны быть трезво оценены руководителем, менеджером, и максимально подобраны для положительного конечного результата [6, с. 76].

Решения нетрадиционного типа обязательно являются собственно управленческим решением. Решения нетрадиционного типа являются решениями такого типа, если оно направлено на выполнение задачи, которая принесет пользу всей организации на длительный срок; если исход решения содержит высокую степень неопределенности, из-за неточной информации, ограничениями во времени и стоимости; если решение включает в себя перемены в структуре всей компании или в некоторых подразделениях; и так далее.

Далее рассмотрим самые основные принципы управленческого решения.

1. Принцип единоначалия. Решение менеджер принимает единолично. Часто именно так действуют менеджеры с авторитарным стилем управления. Около 90% действий такого менеджера состоят из команд и приказов. Это вызывает напряженность в работе коллектива. Действия менеджера подвергаются конструктивной критике. Отношения в коллективе отличаются отсутствием доверительности и повышенной конфликтности. Иногда люди в таком коллективе работают на износ, руководители используют «потогонную» систему. Время авторитарного стиля управления и принципа единоначалия постепенно уходит в прошлое [23, с.150].

2. Принцип единогласия. Его суть заключается в безоговорочной поддержке выдвигаемой инициативы. В Советском Союзе этот принцип приобрел характер эпидемии, что нанесло огромный вред как экономике, так и всему обществу. Однако до сих пор используют. Его придерживаются не только во властных структурах и государственных учреждениях, но и многие управляющие коммерческих фирм и некоммерческих организаций.

3. Принцип большинства. Этим принципом руководствуются при принятии решения во многих выборных органах, где решение принимается голосованием. В сфере бизнеса он весьма ограничен. Несмотря на то, что принцип большинства

применяется с незапамятных времен, он не обеспечивает принятия решений высокого качества [5, с.105].

4. Принцип консенсуса. Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решения. Консенсус достигается путем взаимных консультаций и обсуждений, использованием в этих целях целого арсенала методик, таких как «мозговой штурм», « синектика », «интервью» и т.п. Появление этого принципа связано с углублением процессов демократизации управления, усложнением технико-экономических условий принятия решений, а также ростом внимания передовых менеджеров к каждой новой идее, к каждому человеку. Принцип реализуется через проведение многоплановых согласований по поводу принятия согласованного решения как внутри коллектива, так и на смежных участках [10, с.122].

Факторами, влияющими на качество принятия управленческих решений, являются: применение научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др. Обычно в принятии решения присутствуют три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен.

При принятии решений, основанных на суждении, присутствует «шестое чувство», посещаемое представителей высшего уровня власти. Управляющие среднего уровня больше полагаются на технику и получаемую информацию. Высокое значение, активизирующее процесс принятия решения, имеют современные средства оргтехники. Для этого необходимо хорошо знать технологию использования технических средств, математику и программирование.

Выделяют следующие группы управленческих решений [14, с.155]:

- уравновешенные решения, принимаются на основе анализа различных вариантов, определяя степень риска, наиболее близки к рациональным;
- осторожные решения – решения, основанные на прошлом опыте, безинициативные решения;

– рискованные решения – решения, степень риска реализации которых выше, чем в других случаях;

– импульсивные решения применяются практически необоснованно.

Качество управленческих решений – совокупность параметров, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реализацию этого решения.

Исходя из всего выше перечисленного, можно сделать вывод, о том, что процесс принятия управленческого решения, это творческая работа руководителя, которая подкрепляется хорошим логическим решением, для получения положительного конечного результата.

Управленческие решения – не что иное, как выбор альтернативы, который осуществляется руководителем в рамках полномочий и направлен на реализацию целей организации. Особенностью квалифицированного управляющего является умение последовательно и целеустремлённо идти к решению вопроса. Важным моментом является то, что определение приоритетности решения вопросов существенно влияет на процесс принятия управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений – циклическая последовательность действий, которая направлена на разрешение конкретных проблем организации и проявляется в анализе, разработке вариантов, принятии конкретного решения и реализации комплекса мероприятий.

Основные этапы принятия управленческих решений:

1. Сбор и анализ информации о ситуации, требующей решения. Нужно стараться собрать максимально достоверную и полную информацию, используя для этого несколько источников. Затем количественную составляющую всего информационного объёма желательно превратить в качественную.

2. Конкретизация целей. Опытный руководитель должен уметь выявлять приоритетные цели, в соответствии с которыми в дальнейшем выделяются механизмы, ресурсы и факторы, которые влияют на ситуацию.

3. Этапы принятия управленческих решений были бы неполны без разработки оценочной системы. У каждого руководителя свой подход к оценке

ситуации и свои критерии принятия управленческих решений, основанные на опыте и знаниях.

4. Анализ ситуации позволяет установить определённые факторы, имеющие влияние на эту ситуацию

5. Диагностика ситуации. Этот этап иногда включают как одну из составляющих анализа ситуации. На этом этапе устанавливается важность проблемы, исследуется возможность влияния этой проблемы на производственные процессы. Для принятия правильного управленческого решения эта диагностика должна быть адекватной.

6. Создание прогноза дальнейшего развития ситуации. Все этапы принятия управленческих решений в той или иной степени зависят от умения руководителя прогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Прогнозирование ситуации позволяет определиться с несколькими вариантами решений.

7. Что и происходит на седьмом этапе, а именно генерирование альтернативных вариантов решения. Все предыдущие этапы принятия управленческих решений должны послужить базисом для этого этапа.

8. Выбор варианта управленческого воздействия и отсеивание лишних. После отбраковки неэффективных или малоэффективных вариантов, оставляется один, максимум два варианта, дальнейшего воздействия.

9. Разработка предполагаемого сценария дальнейшего развития ситуации. После принятия любого управленческого решения, ситуация будет развиваться стремительно, поэтому для быстрого реагирования на изменившиеся обстоятельства, нужно выявить основные тенденции её развития во времени.

10. Экспертная оценка вероятных вариантов управленческого воздействия. Эта оценка позволит качественно ранжировать управляющие воздействия с учётом оценочной системы, выявить уровень ожидаемого достижения цели, оценить материальные затраты, которые последуют в результате предполагаемых сценариев развития событий.

11. Коллективная экспертная оценка рекомендуется при принятии ответственных управленческих решений. Они позволяют подвести обоснованную базу под эффективное принятие решения.

12. Выработка дальнейшего плана действий позволяет разработать комплекс мероприятий по претворению управленческого решения в жизнь.

13. Контроль осуществления решения позволяет отслеживать дальнейшее развитие событий и оперативно реагировать на любые непредвиденные отклонения от принятой схемы.

14. Анализ полученных результатов даёт возможность оценить эффективность принятого решения и возможный потенциал развития организации. Все эти этапы принятия управленческого решения предваряют фазу управленческого воздействия. Чем качественнее и эффективнее управленческое воздействие, тем более эффективно работает организация в экономическом плане.

На основании оценки и анализа показателей организации можно оценить и эффективность решений руководителя.

## 1.2 Классификация методов принятия управленческих решений

В зависимости от того, как процесс принятия управленческого решения воспринимается и интерпретируется на разных уровнях индивидуальном или организационном, выделяют четыре модели принятия решений: политическую, лично ограниченной рациональности, рациональную и организационно ограниченной рациональности.

1. Политическая модель организационных решений отражает обычно желание членов организации удовлетворить в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса исходя из групповых целей.

2. Лично ограниченной рациональности принятии решений преобладают индивидуальные убеждения (предубеждения) менеджера в отношении целей своего подразделения.

3. Организационно ограниченная рациональность похожа на предыдущую. Отличие состоит в том, что выбор решений основан на организационных предубеждениях, требующих минимальных усилий от работников.

4. Рациональная модель предполагает выбор такого решения, которое принесет максимум выгоды для организации. При поиске решения проблема всесторонне исследуется, идет тщательный поиск альтернатив, отбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии устанавливаются в начале поиска. Решения принимаются беспристрастно, на основе выбора лучшей альтернативы для организации. Эта модель является наиболее предпочтительной для организации.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет избежать значительных трудностей и издержек при проведении экспериментов в реальной жизни.

Типы моделей: физическая, аналоговая (организационная схема, график), математическая (использование символов для описания действия или объектов).

Искусству принятия решения можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни.

В литературе приводится ряд классификаций методов, используемых при разработке решений. В соответствии с одной из них вся совокупность методов делится на три группы [25, с.108] (рисунок 1):

I. Методы, основанные на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

II. Методы, основанные на интуиции руководителей.

III. Методы, основанные на научно-практическом подходе, которые предполагают выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.



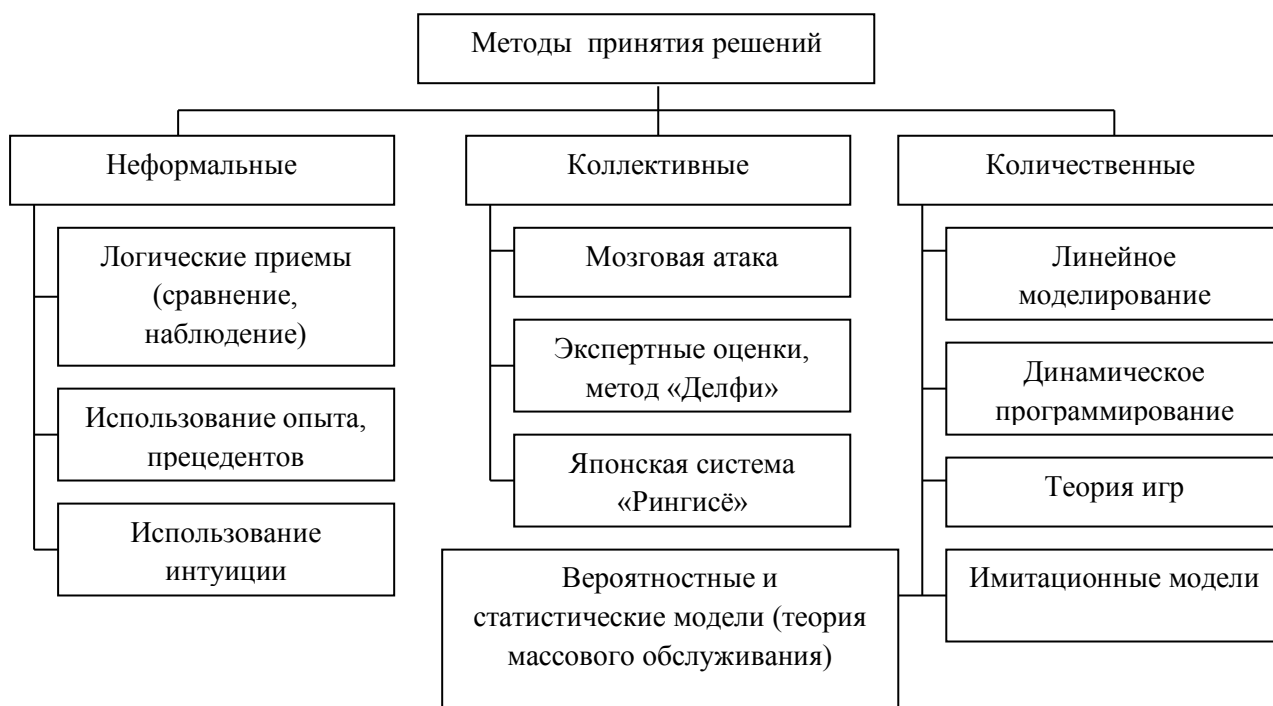


Рисунок 1. Методы принятия решений

В основе первой группы лежат субъективные суждения менеджеров. Их достоинство - оперативность принятия; недостаток - отсутствие гарантии в надежности интуиции. В состав данной группы методов включают сравнение, абстрагирование, аналогию, обобщение.

Коллективные решения принимаются на основе коллективного разума (участников группы, сотрудников отделов и др.), что позволяет избежать грубых ошибок при их разработке. Недостаток – значительные затраты времени в процессе работы над решением [14, с.100].

Количественные методы, как уже отмечалось, базируются на научном подходе (системном анализе, исследовании операций) и предполагают выбор оптимальных решений путем сбора и обработки значительного массива информации. На этапах формулирования проблем, подготовки и реализации решения рекомендуется использовать специальные методы и инструменты. При глубоком изучении крупных проблем, требующих решения, используются научные методы, такие как системный анализ, исследование операций. Их основу составляет математическое моделирование.

Строгая формализация социально-экономических процессов функционирования предприятия практически невозможна. Поэтому сложность составления математической модели связывается с тем, насколько точно она отражает реальность. А это во многом зависит от исходных данных и интерпретации полученных результатов. Тем не менее, математическое моделирование в социально-экономической области подчас выступает единственной возможностью количественного анализа процессов и явлений, так как натурный эксперимент либо невозможен, либо ограничен [42, с.154].

Положительными характеристиками моделирования также являются [17, с.106]:

- применение более совершенной технологии расчета в сравнении и иными методами;
- высокая степень обоснованности решений;
- сокращение сроков разработки решений;
- возможность выполнения обратной операции. Ее особенность состоит в том, что, имея модель и исходные данные, можно рассчитать результат. Но можно сориентироваться на требуемый результат и определить, какие исходные данные для этого необходимы. В управленческой деятельности эта возможность чрезвычайно важна. Так, например, ориентируясь на получение прибыли в объеме  $N$ , можно установить и количественные значения других показателей, прямо и косвенно влияющих на достижение планируемого результата (получение новых знаний о ситуации (объекте), отсутствующих ранее; формулировку выводов, которые невозможно получить при самых содержательных логических рассуждениях).

В содержание математического моделирования включаются этапы [32, с.106]:

- 1) постановка задачи,
- 2) разработка формализованной схемы,
- 3) формализация задачи в общем виде,
- 4) численное представление модели.

При постановке задачи выявляются закономерности процесса в теоретическом и практическом планах, его структура, условия и факторы формирования.

При построении математической модели выполняются такие виды работ, как [28, с.177]:

- составление перечня всех элементов системы, влияющих на эффективность ее функционирования. Если в качестве меры эффективности принимаются издержки обращения, то составляется весь их перечень по элементам: зарплата основная и дополнительная, транспортные расходы, проценты за кредит, расходы по рекламе и т.д.;

- рассмотрение степени влияния каждого из элементов перечня на функционирование организации при различных вариантах решений;

- исключение из перечня не влияющих на выбор вариантов решений или влияющих незначительно;

- упрощение модель исследует предварительно, по возможности, сгруппировать некоторые взаимосвязанные элементы (например, расходы по аренде, содержанию помещений и др. объединить в условно-постоянные расходы);

- после определения перечня элементов определяется их постоянный или переменный характер влияния элемента на систему. В составе переменных элементов устанавливаются, в свою очередь, подэлементы системы, влияющие на их величину. Например, транспортные расходы зависят от объема перемещенных товаров, расстояния, стоимости горючего и др.;

- закрепление определенного символа за каждым под элементом и далее составление уравнения или система уравнений.

Часто в управленческой практике используют современные технические средства.

При автоматизации принятия решений актуальным является объединение разработки моделей (в том числе имитационных) с общей разработкой АСУ. Именно вследствие того, что эти две составляющие одной проблемы решаются

порознь, сегодня преобладает решение задач информационных в организационных системах управления [35, с.116].

Любая модель служит инструментом для лиц, принимающих решение, которые должны уметь им пользоваться (от руководителей до рядовых сотрудников, диспетчеров). Это надо учитывать при разработке моделей. Использование моделей следует заранее предусматривать, определяя методы работы в автоматизированном режиме и органическое их включение в систему. Чтобы использовать методологию системного анализа при разработке решения, необходимо предварительно получить четкое представление о предприятии [40, с.140]:

- структурное построение предприятия и система связей между подразделениями;
- ресурсное обеспечение предприятия;
- характер внешней среды и ее взаимодействие с предприятием;
- характеристика управляющей подсистемы предприятия (аппарата управления);
- источник саморазвития, самоорганизации предприятия

Кроме технических проблем, возникают и психологические проблемы. При создании моделей для систем управления следует в комплексе учитывать психологические особенности людей и характеристики ЭВМ. Именно эта увязка обеспечивает создание человеко-машинного комплекса.

Не всегда пользователи моделей - специалисты по вычислительной технике и программированию, поэтому рекомендуются в подобных случаях максимально простые способы общения с ЭВМ, например, на естественном языке.

Для иллюстрации содержания выполняемых на ЭВМ действий приведен пример программной системы экономического анализа технологического процесса, в структуру которой включается [46, с.133]:

- 1) Обучающая часть системы: описание структуры системы; описание основных расчетных процедур; описание возможных вариантов для решения задач и схема действий пользователя при этом.

2) Информационно-справочная база (характеристика оборудования; характеристика видов продукции; характеристика вариантов технологических режимов)

3) Вспомогательные программы: классификация объектов на группы; статистическая обработка данных.

4) Основные расчетные алгоритмы: расчет стоимости продукции; расчет капитальных затрат; расчет экологического ущерба; расчет потерь в смежных производствах .

5) Оптимизационные процедуры: подбор предпочтительного сортамента продукции; выбор параметров технологического режима.

6) Справочник знаний: справочник профессиональных терминов; справочник формулировок; справочник о перспективных научных разработках; типовая совокупность вопросов и ответов на них.

Отметим, что большинство методов имеет универсальный характер, однако их группировка осуществлена на основании многолетних исследований авторов и направлена на систематизацию совокупности методов, для упрощения процесса знакомства с ними, их изучения, а также для удобства их практического применения.

1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев

1.1. Методы ситуационного анализа

Кейс-метод: Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью.

«Мозговая атака». Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие. Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов [18, с.117].

Двухтуровое анкетирование. Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления

влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

Факторный анализ. Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа. Аналитическая зависимость получается на основании статистических данных.

Многомерное шкалирование. На основании математической обработки информации устанавливаются факторы, влияющие на развитие ситуации. Применяется для сокращения числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также для содержательной интерпретации получаемого набора факторов. Способствует понижению размерности задачи принятия решения [12, с.124].

## 1.2. Методы моделирования

Модели теории игр. Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды.

Модели теории массового обслуживания. Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества. Наиболее разработаны и удобны для использования методы, в которых входящий поток является пуассоновским.

Модели управления запасами. Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

Применяется для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Существует несколько систем регулирования запасов [36, с.176].

Имитационное моделирование. Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Все модели подразумевают применение имитации в широком смысле.

Экономический анализ. Оценка финансово-экономического состояния предприятия. Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности. Типичная экономическая модель основана на определении точки безубыточности.

Оптимальное линейное программирование. Нахождение максимума или минимума целевой функции при заданных ограничениях. Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению (принципа оптимальности) - гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуаций, в условиях которых приходится принимать планово-управленческие решения. Традиционные критерии оптимальности: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности» и др.

IDEF-моделирование. Анализ и разработка систем. Применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как предоставляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов. Метод основывается на технологии структурированного анализа и разработки (SADT).

## 2. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

Метод «мозговой атаки». Выявление и сопоставление индивидуальных суждений. Применяется в условиях наличия группы квалифицированных экспертов. Предназначен, для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них [38, с.122].

Морфологический анализ. Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств, для выполнения заданных функций, а также параметров объекта. Может использоваться для прогнозирования.

Методы ассоциаций и аналогий. Выявление новых идей. Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем. Характеризуются простотой и эффективностью.

Методы контрольных вопросов коллективного блокнота. Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы. В вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи.

Метод «матриц открытия». Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. В отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации.

Синектика. Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей. Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию).

### 3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

Методы многокритериальной оценки. Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям. Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы. Важное значение, имеет обоснованность выбора критериев [31, с.122].



Методы экспертной оценки. Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов. Применяются для широкого круга не формализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников. Существуют высокие требования к компетентности экспертов [22, с.108].

Экспертные методы. Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем. Применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации. В состав экспертных методов входят как индивидуальные, так и коллективные методы.

Фактографические методы. Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта. Применяются в условиях, когда вероятность сохранения факторов, обусловивших процесс развития в прошлом, больше, чем вероятность их изменения. При появлении непредвиденных ограничений использование этих методов может привести к ошибкам в прогнозах. Надежность и точность фактографических методов может быть увеличена за счет сочетания их с экспертными методами прогнозирования.

Комбинированные методы. Прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до не формализуемых). Часто эти методы используются для принятия решений на высшем уровне управления.

4. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

Функционально-стоимостный анализ. Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству. Обладает высокой практической полезностью.

Метод цепных подстановок. Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию. Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер. Позволяет выявить, за счет, каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых [19, с.101]:

Причинно-следственный анализ. Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему. Применяется в условиях, когда лицо, принимающее решение, располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте. Сложно определить момент, когда следует остановиться в построении причинно-следственной цепи.

Таким образом, проведен анализ существующих методов, используемых при принятии управленческих решений. Совокупность методов делится на три группы:

- а) методы, основанные на интуиции руководителей,
- б) методы, основанные на «здравом смысле»,
- с) методы, основанные на научно-практическом подходе.

### 1.3 Организация и контроль за исполнением управленческих решений

Организация исполнения решений – это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. Организовать исполнение решения – задача не из легких. Она требует знания, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной. Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не

выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в организации. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации – цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую. При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации [21, с.163].

В многосвязной структуре коммуникаций все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива [35, с. 145].

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том,

чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Контроль за исполнением решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля – в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Следовательно, основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие функции контроля за исполнением принятых решений.

Диагностическая. Главная, ведущая функция контроля – кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз [24, с.199].

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы

в поле зрения, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов [26, с.187].

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию – по соответствию принятого решения практике.

Педагогическая функция. Контроль, если он построен, умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля [30, с.157]:

- предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

- текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

- последующий – служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить объективный и постоянный контроль.

## **Выводы по 1 главе**

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации и собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

Управленческое решение в организации представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Если рассматривать алгоритм управленческого решения, то в процессе его осуществления выделяют следующие этапы:

- выявление проблемы и постановка цели;
- сбор информации и выявление ограничений;
- разработка альтернатив и выбор оптимального варианта;
- организация выполнения принятого решения;
- контроль выполнения решения.

Существуют следующие модели принятия решений: модель личностно-ограниченной рациональности, рациональная модель, модель организационно-ограниченной рациональности, политическая модель.

Существует классификация методов принятия управленческих решений:

I. Методы, основанные на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

II. Методы, основанные на интуиции руководителей.

III. Методы, основанные на научно-практическом подходе, которые предполагают выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

Альтернативы решения (которые в зависимости от числа вариантов делят на простые, умеренно сложные и сложные) и их выбор, осуществляется согласно соответствующим методам выбора альтернативы. Являясь составной частью любой управленческой функции, принятие решений представляет собой сложный процесс. При этом на процесс принятия решения оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы.

Сам процесс - включает выявление проблемы и формулирование целей, поиск и обработка информации, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, оформление документов. Процесс исполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Организация выполнения решений – это специфическая деятельность руководителя, которая завершает цикл управления.

Организационно-управленческие решения могут выглядеть как приказ или распоряжение, после этого они приобретают силу закона. Много решений в организации бывает в виде устных указаний, заданий, пожеланий, руководящих директив. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения. Обратная связь при контроле выполнения поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

## **Глава 2. Анализ процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения на примере МКОУ ООШ №22**

### **2.1 Характеристика МКОУ ООШ №22**

Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная школа №22» функционирует в здании постройки 1957 года. Общая площадь здания 1738,7 кв. м., площадь земельного участка 11440 кв. м.

Юридический и фактический адрес: 456544 Челябинская область, г.Коркино, п.Роза, пер.Котельный, д. 2.

В августе 2015года Школа получила лицензию на право осуществления образовательной деятельности. Лицензия серии 74Л02 №0000689 от 12 августа 2015 года. Лицензия действительна бессрочно. Школа осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и дополнительного образования.

Свидетельство об аккредитации организации выдано "21" декабря 2015 г. Серия 74А01 №0001291, срок действия свидетельства до "16" мая 2023 года.

В школе принят Устав, зарегистрированный "13" ноября 2014 год № 174, разработана Программа развития на 2015-2017 годы, нормативно-правовая база , приняты локальные акты.

МКОУ ООШ № 22 расположена в отдаленном районе рабочего поселка Роза. В микрорайоне основным сооружением является школа, ее спортивная площадка, благоустроенная территория, поэтому школа для детей и жителей микрорайона является не только учебным, но и культурно - досуговым центром.

Управление учреждения строится на принципах единоначалия и самоуправления. Важное направление работы школы – обеспечение государственных гарантий и равных возможностей получения всех видов образования: дошкольного, начального общего, основного общего и дополнительного.



Нормативная правовая база МКОУ ООШ №22 представлена локальными правовыми актами: это устав, приказы, распоряжения, решения, положения, инструкции, правила. Эти документы разработаны в соответствии с международными, федеральными, региональными и муниципальными нормативными правовыми актами.

Основные нормативно-правовые документы МКОУ ООШ №22:

1. Конституция РФ.
2. Федеральный закон «Об образовании» от 29.12.2012 N 273-ФЗ.
3. Закон Челябинской области от 29 августа 2013 г №515-ЗО «Об образовании в Челябинской области».
4. Об утверждении Порядка аккредитации граждан в качестве общественных наблюдателей при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, всероссийской олимпиады школьников и олимпиад школьников от 28.06.2013 г. № 491.
5. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 21 октября 2013г №01/3857 «Об утверждении комплекса мероприятий, направленных на недопущение незаконных сборов денежных средств с родителей, обучающихся в общеобразовательных организациях Челябинской области».
6. Коллективный договор МКОУ ООШ № 22 на 2017-2019 годы.
7. Правоустанавливающие документы:
  - Устав МКОУ ООШ № 22;
  - Свидетельство о государственной аккредитации;
  - Лицензия на осуществление образовательной деятельности;
  - Документы, регламентирующие образовательную деятельность;
  - Положение об обработке и защите персональных данных работников;
  - Положение о Совете МКОУ ООШ № 22;
  - Положение об оплате труда;
  - Положение об органах ученического самоуправления;

- Положение о педагогическом совете;
- Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- Положение о трудовом отряде школьников МКОУ ООШ № 22;
- Положение о рабочей программе;
- Декларация прав учащихся;
- Положение об индивидуальном обучении больных детей на дому;
- Правила о поощрениях и взысканиях обучающихся;
- Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между ОО и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся;
- Правила внутреннего распорядка для обучающихся МКОУ ООШ №22;
- Правила внутреннего трудового распорядка в МКОУ ООШ № 22;
- Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений МКОУ ООШ № 22 ;
- Порядок рассмотрения обращений (жалоб, заявлений, предложений) граждан;
- Правила приема учащихся на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего в МКОУ ООШ № 22.

8. Бюджетная смета.

9. Публичный отчет.

10. Документы о порядке оказания платных образовательных услуг.

11. Предписания органов, осуществляющих государственный контроль (надзор) в сфере образования, отчеты об их исполнении.

Организация образовательной деятельности в общеобразовательном учреждении осуществлялась на основе образовательных программ и расписания занятий, разработанных и утвержденных Школой самостоятельно. Расписание уроков составлено согласно учебному плану школы на 2016-2017 учебный год в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами (СанПиН 2.4.2. 2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации

обучения в общеобразовательных учреждениях»).

Организационная структура управления МКОУ ООШ №22 представлена на рисунке 2.

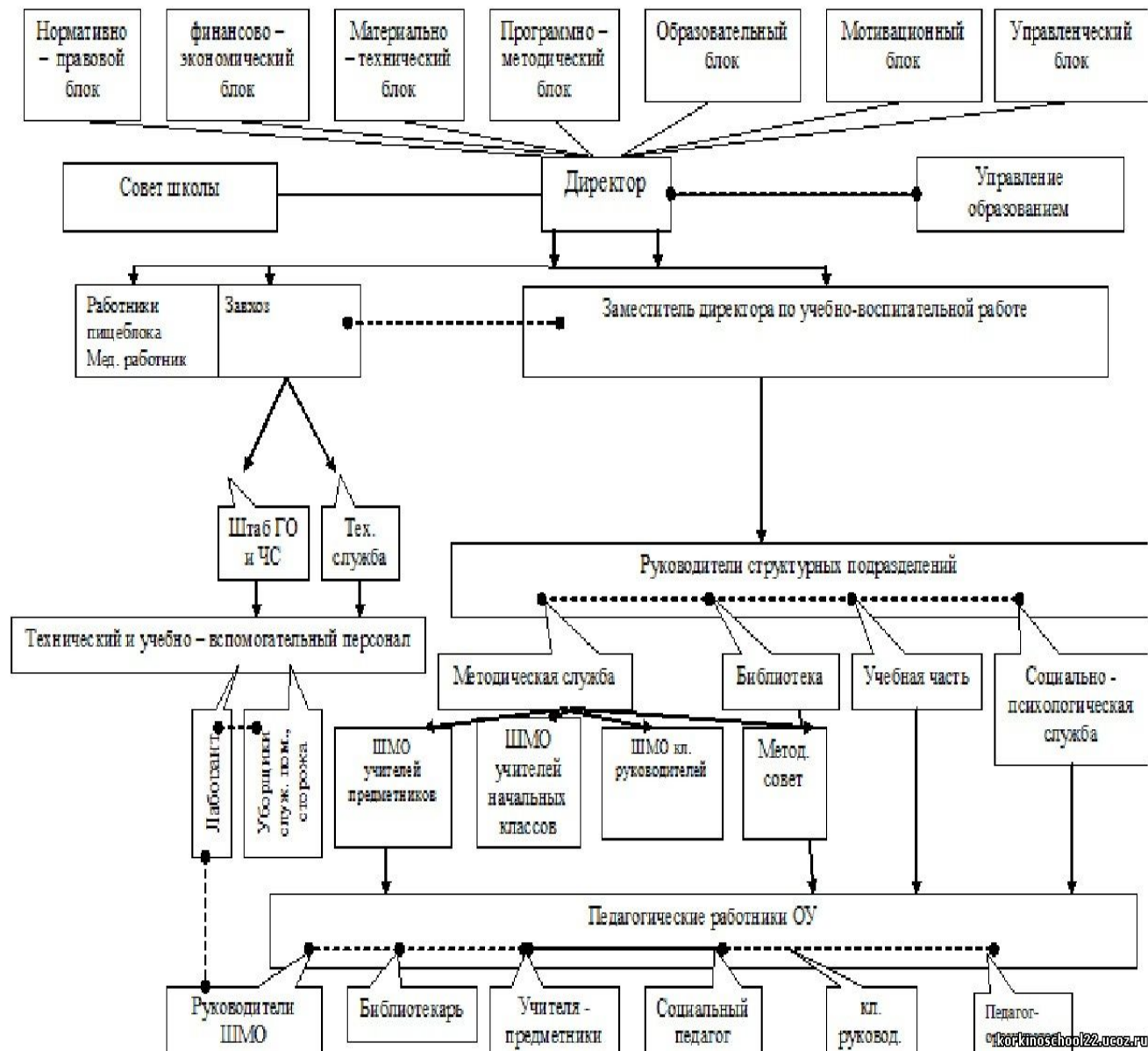


Рисунок 2. Организационная структура МКОУ ООШ №22

Оперативное управление МКОУ ООШ №22 осуществляется в соответствии с федеральным законодательством, нормативными правовыми актами Челябинской области и Коркинского муниципального района, Уставом образовательной организации на основе сочетания принципов единоличия и коллегиальности директором школы и его заместителем по УВР.

В МКОУ ООШ №22 созданы и функционируют коллегиальные органы управления, Педагогический совет, первичная профсоюзная организация, профсоюзная организация, Совет Школы, родительский комитет. Для реализации конкретных проектов создаются временные рабочие группы, школьные команды.

Организационная структура МКОУ ООШ №22 представляет собой линейно-функциональный тип управления.

Данная структура управления включает линейные подразделения, которые выполняют в организации основную работу, а также функциональные обслуживающие подразделения. Линейные звенья занимаются принятием решений на своем уровне, подразделения же помогают руководителю принимать и вырабатывать решения, а также информируют его.

Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше. Недостаток структуры заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы. Имеются предпосылки к перекладыванию ответственности и волоките при решении проблем, которые требуют взаимодействия нескольких подразделений.

Управление предприятием имеет слабую гибкость и плохо приспосабливается к изменениям. Организация и подразделения имеют разные критерии оценки эффективности и качества работы. Существующая тенденция к формальности оценки данных показателей обычно приводит к возникновению атмосферы разобщенности и страха.

Управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке. Повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях линейно-функциональная организационная структура имеет больше недостатков, чем достоинств. При данной системе организации сложно добиться качественной работы организации.

Педагогический состав МКОУ ООШ №22 представляет 15 педагогов (из них 3 внешних совместителя), рисунок 3.

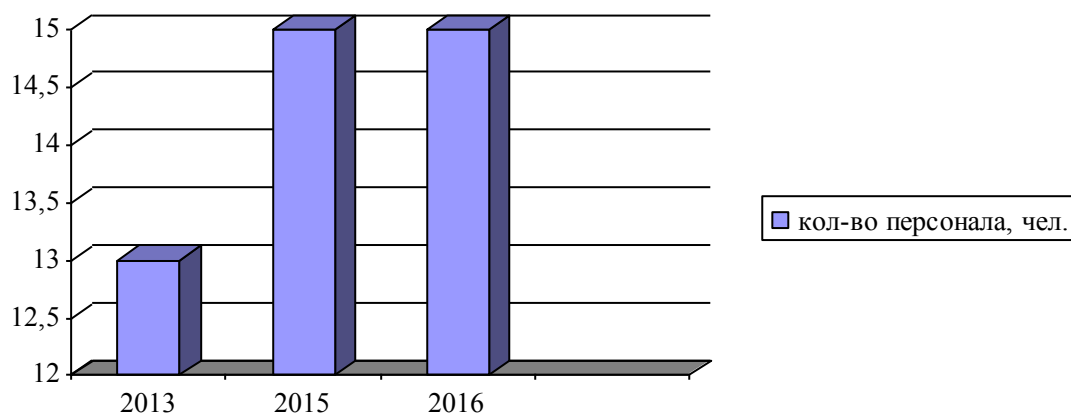


Рисунок 3. Динамика движения персонала МКОУ ООШ №22

Рассмотри качественный состав МКОУ ООШ №22 работников по полу, рисунок 4.

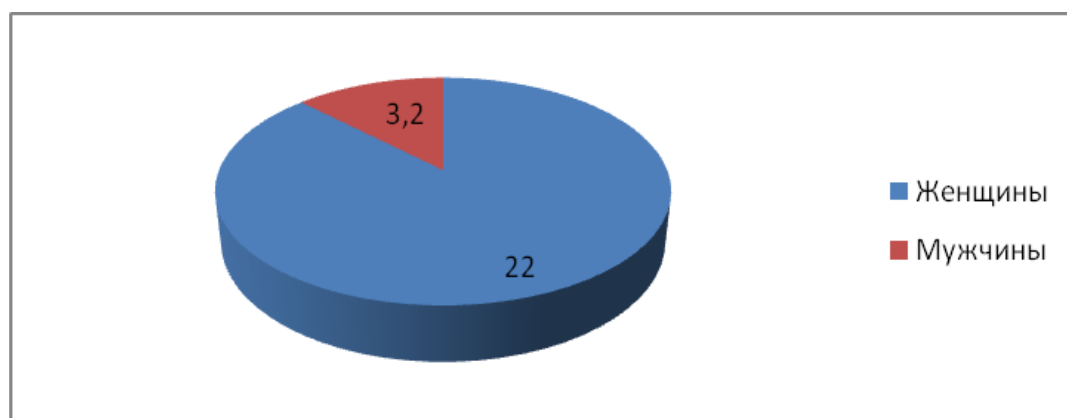


Рисунок 4. Качественный состав работников МКОУ ООШ №22 , по полу

Большую часть персонала составляют женщины (93%), 7% составляют мужчины.

Рассмотрим уровень образования персонала МКОУ ООШ №22 (см. таблица 2).

Таблица 2

Уровень образования персонала МКОУ ООШ №22

| Показатели                 | Кол-во | % к общему количеству педагогов |
|----------------------------|--------|---------------------------------|
| Всего учителей             | 15     |                                 |
| Среднее специальное, всего | 1      | 6,7                             |
| в т.ч. педагогическое      | 1      | 16,7                            |
| Высшее, всего              | 14     | 93,3                            |
| в т.ч. педагогическое      | 14     | 93,3                            |

14 педагогов МКОУ ООШ №22 имеют высшее образование. Можно говорить о высоком уровне квалификации учителей. 12 человек имеют первую квалификационную категорию, 3 человека не имеют квалификационной категории.

Педагогический состав в основной своей части представлен педагогами с высшим образованием, первой квалификационной категорией, большим стажем работы. В 2015-2016 учебном году присвоена 1 квалификационная категория учителю физической культуры и социальному педагогу.

Рассмотрим педагогический состав МКОУ ООШ №22 по стажу работы (см. таблицу 3).

Таблица 3

Качественный анализ персонала по стажу работы в МКОУ ООШ №22

| Показатели      | Кол-во | % к общему количеству учителей |
|-----------------|--------|--------------------------------|
| до 5 лет        | 1      | 6,7                            |
| от 5 до 10 лет  | 0      | 0                              |
| от 10 до 20 лет | 2      | 13,4                           |
| свыше 20 лет    | 12     | 79,9                           |

Так 1 человек имеет стаж работы от 2 до 5 лет; 2 человека – от 10-20 лет; 20 и более лет – 12 человек.

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности.

Большая часть педагогов МКОУ ООШ №22 имеет высшее образование. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных педагогов.

Большая доля работников женщины, это связано с особенностью работы, с размером заработной платы. 73% персонала работают в организации от 10 до 20 лет, это связано с выходом на пенсию стареющего персонала (учителей) и привлечению молодых кадров.

В МКОУ ООШ №22 используются как внешние, так и внутренние источники найма персонала. Но большой упор делается все - таки на внутренние источники. Один работник может совмещать несколько должностей. Так, например, учитель математики преподает физику, учитель географии - биологию, ОБЖ, учитель русского языка – МХК.

Использование внутренних источников привлечения персонала имеет свои плюсы, это минимальные затраты, быстрое заполнение освободившихся вакансий, хорошее знание претендентами организации, соответственно нет процесса нелегкой адаптации.

До принятия на работу кандидат проходит предварительную беседу с непосредственным руководителем. После решения принятия на работу кандидат пишет заявление о приеме на работу и проходит обязательный медицинский осмотр.

В организации было проведено анкетирование, на вопросы анкеты согласились ответить все работники организации (25 человек). В анкетировании были охвачены все категории персонала от рабочих до руководителей. Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования, показал, что системой оплаты труда не удовлетворены 84 % (21 человек), удовлетворены только 16 % (4 человека), рисунок 5.

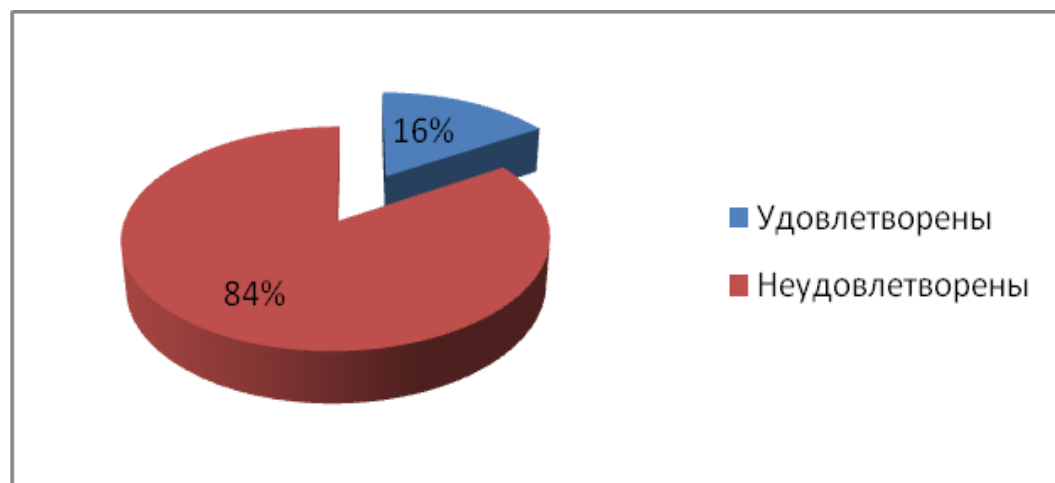


Рисунок 5 Удовлетворенность персонала размером заработной платой

Системой премирования довольны лишь 4 % (1 человек), 96% недовольны. Премии обычно выплачиваются на новый год, день учителя и 8-е марта или 23 февраля в размере 1000 рублей, рисунок 6.

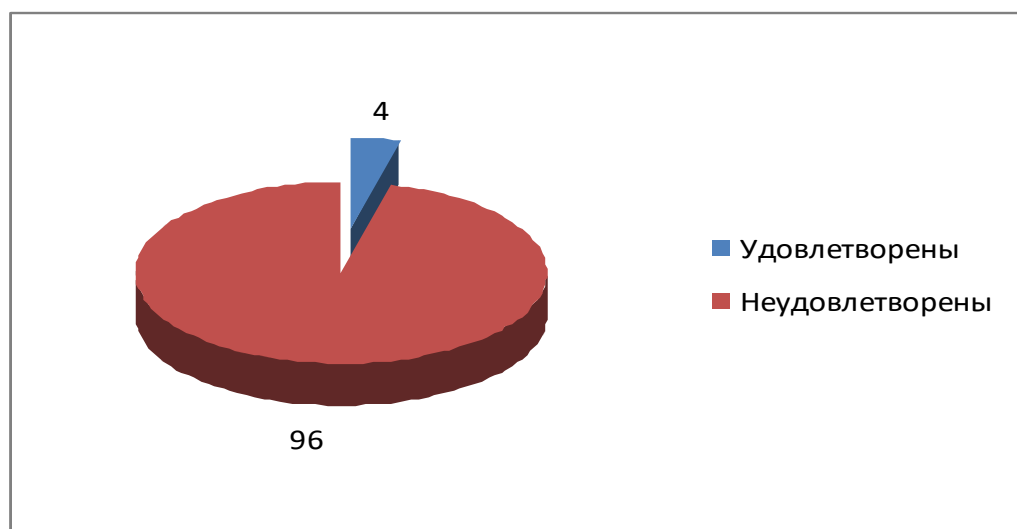


Рисунок 6. Удовлетворенность персонала системой премирования

В коллективе очень теплые и дружеские отношения. Из 25 человек удовлетворены отношениями с коллективом 24 человека (96 %), рисунок 7.



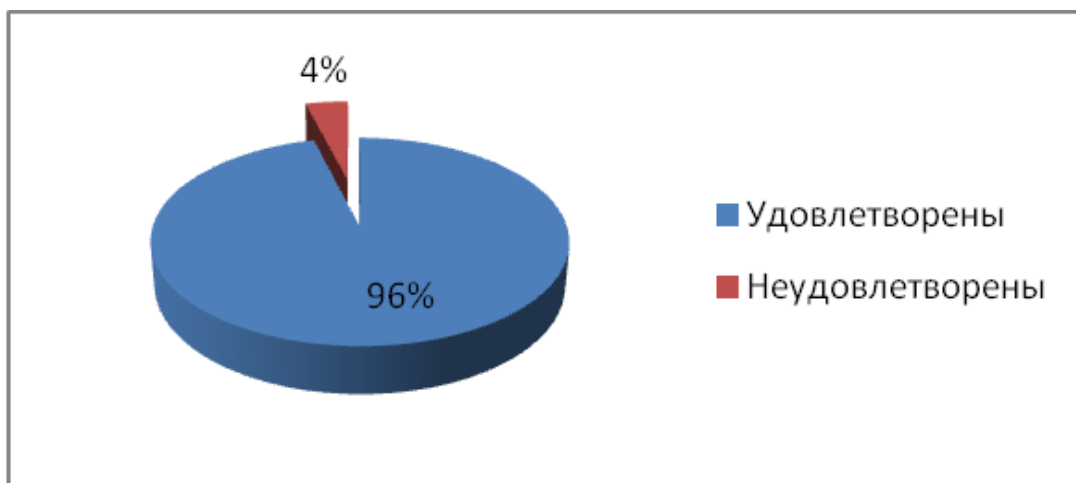


Рисунок 7. Удовлетворенность отношениями между работниками в коллективе

Примерно 44% (11 человек) не удовлетворены взаимоотношениями с руководителями, рисунок 8.

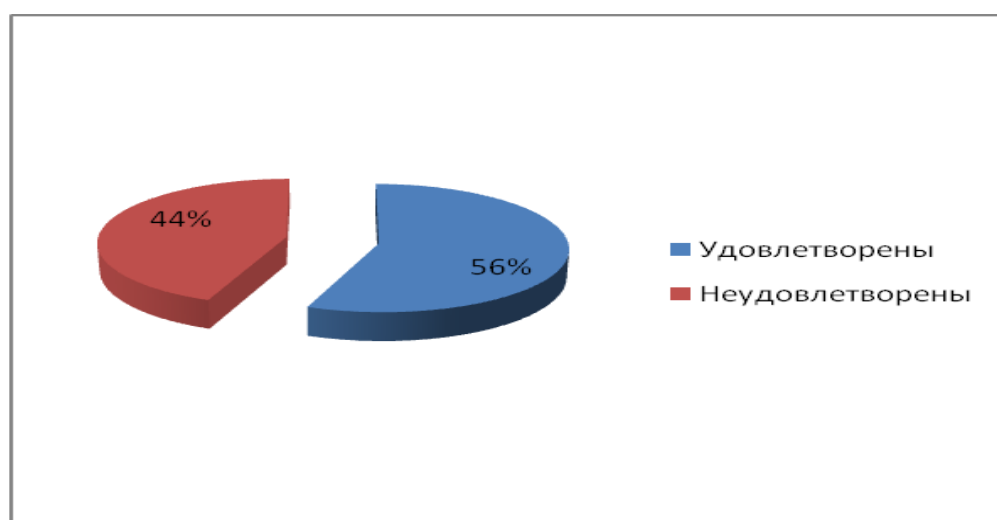


Рисунок 8. Удовлетворенность отношениями между работниками и руководителями

Опрос работников школы показал, что удовлетворенность работой в школе в целом высокая, но 40% хотели бы сменить место работы, в основном это молодые специалисты, недовольные размером заработной платы, или работники, которые неудовлетворены взаимоотношениями с руководством, рисунок 9.

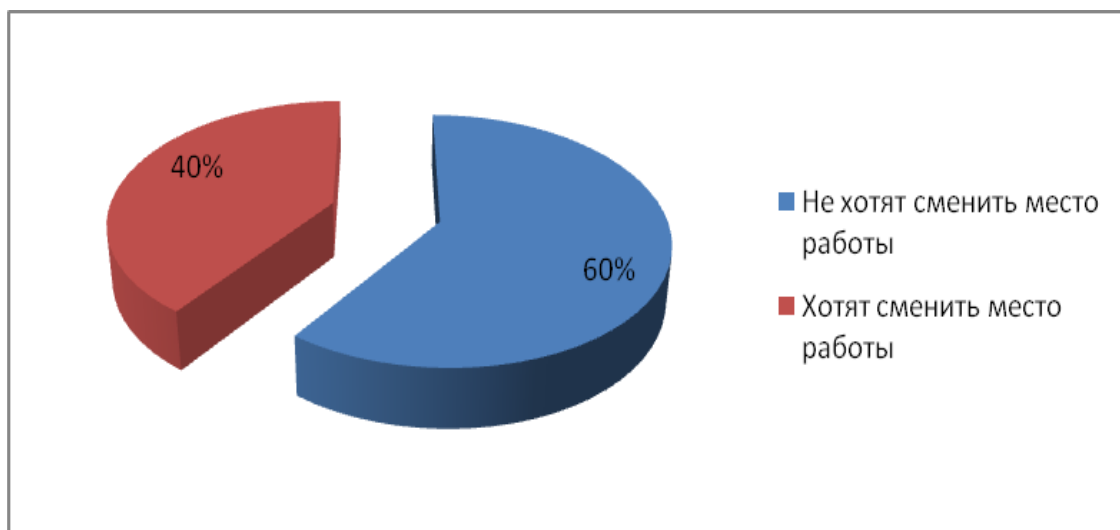


Рисунок 9. Удовлетворенность работой

Анализ системы управления в МКОУ ООШ №22 показал, что основные источники привлечения персонала являются внутренние, это явление имеет как положительные стороны, так и отрицательные. К отрицательным сторонам мы можем отнести напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции, сохраняется дефицит рабочей силы, в организацию не поступают новые идеи.

Процесс адаптации проходит хорошо благодаря сплоченному и дружескому коллективу (96% удовлетворены взаимоотношениями работников с коллективом). С руководящим составом взаимоотношения у работников обстоит хуже (44% неудовлетворены взаимоотношениями с руководством).

Практически все работники неудовлетворены заработной платой и системой премирования. Поэтому 40% персонала хотели бы сменить место работы. Вторым фактором, почему работники хотят уволиться это взаимоотношения с руководителями.

Главная цель образования в школе – создание воспитательно-образовательной среды, способствующей формированию личности с целостным мировоззрением. Приоритетным направлением работы школы остается обучение, воспитание и развитие всех и каждого обучающегося с учетом их индивидуальных особенностей, образовательных потребностей и возможностей, личностных склонностей путем создания в ней максимально благоприятных

условий для умственного, нравственного и физического развития каждого ребенка, педагогическая работа ориентирована на обеспечение образования обучающихся, отвечающего современным требованиям. Реализуются основные образовательные программы: дошкольное образование-2 года, начальное общее образование-4 года, основное общее образование-5 лет.

В МКОУ ООШ № 22 функционирует 1 группа с двумя подгруппами для детей дошкольного возраста: старшая подгруппа – от 5- до 6 лет; подготовительная подгруппа – дети с 6 до 7 лет. Режим работы группы с 7.30 до 18.00, 10,5 часов, рабочая неделя – 5 дней. В дошкольную группу принимаются дети от 5 до 7 лет. Образовательная программа дошкольного образования группы для детей дошкольного возраста обеспечивает разностороннее развитие детей в возрасте от 5 до 7 лет с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей по основным областям: социально-коммуникативное развитие; познавательное развитие; речевое развитие; художественно-эстетическое развитие; физическое развитие. Программа разработана в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (от 29.12.2012 года № 273-ФЗ). Федеральным, государственным, образовательным стандартом дошкольного образования (Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.10.2013 г. № 1155), санитарно-эпидемиологическими требованиями к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях (СанПиН 2.4.1. 3049-13), утвержденными постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05. 2013 г. № 26.

В учебном плане для детей старшего возраста – 13 занятий в неделю, для детей подготовительной группы – 14 занятий в неделю. Работают кружки «Патриот», «Веселые нотки».

В 2015 - 2016 учебном году 1-4 классы обучались по Основной образовательной программе начального общего образования, реализующей систему учебников «Школа России». По новым Стандартам оснащены кабинеты начальных классов, что позволяет учителям организовывать учебно-воспитательную деятельность в соответствии с требованиями ФГОС НОО.

Введение ФГОС НОО не только повлекло за собой пересмотр давно сложившейся системы образования, но и позволило педагогам по-новому выстраивать школьное образовательное пространство. Учебный план начальной школы разработан в соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ»; с учетом санитарно-гигиенических требований максимальной учебной нагрузки п.2.9.1 СанПиНа 2.4.2. 1178-02, с учетом обязательного минимума содержания образовательных программ и потребностей обучаемых. Он определял: перечень предметных областей: филологию, математику и информатику, окружающий мир; искусство и культуру; технологию, физическую культуру. Соотношение между обязательной (инвариантной) частью, формируемой в соответствии с требованиями ФГОС НОО, которая составляет 80% от общего объема основной образовательной программы начального общего образования и вариативной частью, формируемой участниками образовательного процесса, которая составляет 20% от общего объема основной образовательной программы начального общего образования (п. 15 ФГОС НОО), которая предоставляет возможность проведения и расширения, образовательных меж предметных и интегрированных учебных курсов, обеспечивающих целостное восприятие мира. Учащиеся 1,2 классов занимались по 5- дневной учебной недели, 3-8 классы по 6-дневной учебной недели. 33 учебных недели для 1-го класса, 34 для учащихся 2-8 классов.

В учебном плане сохранены все образовательные области инвариативной части.

Организованы занятия внеурочной деятельности, которые позволяют выявить одаренных детей и оказать помощь слабым учащимся, расширить их кругозор и углубить знания в различных направлениях.

В основной школе учащиеся 5 класса реализовывали ФГОС ООО по учебному плану, разработанному на основе нормативно-правовых документов федерального и регионального уровня.

В МКОУ ООШ № 22 созданы условия для реализации ФГОС ООО (кадровые, материально-технические, учебно-методические, нормативно-правовые, психолого-педагогические, информационно-методические): создана нормативно-правовая база по введению ФГОС ООО; образовательная программа основного общего образования, реализующая ФГОС ООО для 5-х классов; определен учебно-методический комплект, обеспечивающий реализацию ФГОС ООО. Обязательная учебная нагрузка обучающихся при шестидневной рабочей неделе составила 32 часа в неделю (1088 часов в год). Обязательная часть плана обеспечивает единство образовательного пространства Российской Федерации и гарантирует выпускникам школы овладение необходимым минимумом знаний, умений и навыков. В 5 классе она составила - 28,5 часа в неделю (969 часов в год). Часть учебного плана, формируемая участниками образовательного процесса, составила 3,5 часа в неделю (119 часов в год). Вариативная часть учебного плана обеспечивает реализацию индивидуальных потребностей обучающихся. Время, отводимое на данную часть внутри максимально допустимой недельной нагрузки, использовано на введение учебных курсов, обеспечивающих различные интересы обучающихся.

Численность обучающихся в конце 2015-2016 учебного года составила 135 человек: из них 20 воспитанников: старшая подгруппа – 8 детей; подготовительная подгруппа – 12 детей, 115 учащихся, в том числе один обучается на дому.

В неполных семьях проживают 29 детей, из них 2 с отцами, 4(20% по группе) дошкольника. Многодетных семей 38, из них 4(20%) семьи дошкольников. Малообеспеченных семей 49, из них 10(50 %) семьи дошкольников, на 16 обучающихся было оформлено льготное питание, из них 2 ребенка группы имели 100% льготы по оплате. 1-состоит на учете в ОДН ОМВД, 3-на педагогическом учете, 1-ребёнок-инвалид, 4-опекаемых. Большее количество родителей имеют рабочие специальности - 34 %, 30 % - безработные, 24,8%-работают в сфере торговли и общественного питания, 10 % - служащих, 1,2% - индивидуальные предприниматели. 7 родителей имеют высшее образование.

Обучение велось в одну смену, 8 классов, 4 класса начальной школы-50 учащихся (1-14, 2-15, 3-14, 4-7), 4 класса основной школы - 65 учащихся (5-16, 6-14, 7-17, 8-18).

Средняя наполняемость классов 14 учащихся. 9 класса в школе не было. В мае 2016 года школа выпустила 7 четвероклассников, которые продолжают обучение в 5 классе в МКОУ «СОШ № 11», подано 26 заявлений будущих первоклассников, из них 12 выпускники группы для детей дошкольного возраста, 1 класс укомплектован. Прием обучающихся в учреждение осуществляется в соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ», приказом Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка приема гражданина обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» от 22.01.2014г. №32, Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1015, правилами приема в муниципальное общеобразовательное учреждение. Основной причиной движения (прибытия и выбытия) учащихся школы является смена места жительства, на что имеются соответствующие документы.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса выглядит следующим образом: в школе 10 кабинетов для проведения занятий учащихся, компьютерный класс, спортивный зал, библиотека, актовый зал, школьный музей, творческая студия «Жаворонок», столовая на 75 посадочных мест, медицинский кабинет, кабинет психолога и социального педагога, помещения группы для детей дошкольного возраста. Группа имеет отдельный вход и отгорожена от школы противопожарными преградами. В школе создана единая инфраструктура, обеспечивающая доступность образовательной информации всем участникам образовательных отношений: Интернет, локальная сеть, школьный сайт, сетевая группа МКОУ ООШ № 22, позволяющая рассказать о традициях, школьных событиях, успехах учителей и обучающихся,

выпускников. Созданы следующие базы данных: обучающиеся, кадры, библиотека. Для урочной и внеурочной деятельности используется 7 АРМом учителя, которые объединены во внутреннюю локальную сеть и имеют доступ к сети Интернет. Необходимо обновление компьютерного класса.

Работает читальный зал библиотеки. Фонд библиотеки постоянно пополняется книжный фонд – 3198 экземпляров, учебный – 1600 экземпляров. В школьной библиотеке собрана коллекция электронных образовательных ресурсов.

Уроки физической культуры, а также внеклассная и внеурочная деятельность спортивно-оздоровительной направленности проводятся в спортивном зале, тренажерном зале группы и на спортивно-игровых площадках школы. На базе школы для учащихся открыта секция по легкой атлетике. Организована четкая внеклассная работа по физическому воспитанию. На высоком уровне проходят традиционные спортивные праздники «День здоровья», «Зарница», « День защиты детей», «Веселые старты», эстафеты, кроссы и другие.

Внеклассная занятость обучающихся школы 100%. В школе организовано сотрудничество на постоянной основе с библиотекой п. Роза, ЦДОД п. Роза, городским выставочным залом, стадионом «Шахтер». В школе ежегодно работает лагерь дневного пребывания. Летом 2016 г. ребята находились в «Школе магии и волшебства» с 06.06.2016г по 22.06.2016г. (12 дней).

При комплектовании смены лагеря первоочередным правом пользовались обучающиеся из категории малообеспеченных, многодетных семей, семей «группы риска», детей под опекой. С наступлением длительных летних каникул перед родителями встает вопрос о том, чем занять детей. Одна из возможностей на сегодняшний день и наиболее дешевый, и для многих единственный выход – это пребывание ребенка в пришкольном лагере дневного пребывания под присмотром педагогов.

В пришкольном ЛДП «Школа магии и волшебства» отдохнуло 35 детей с 1 по 7 класс, а также дети группы дошкольного возраста. Все дети принимали участие в отрядных, общеотрядных, спортивных, досуговых мероприятиях

В целях социальной защиты участников образовательной деятельности ежегодно проводится работа по организации горячего питания. В школе имеется столовая на 75 посадочных мест, отвечающая требованиям надзорных органов.

Задача школы – сохранить здоровье обучающихся. В школе созданы здоровые берегающие условия для поддержания, сохранения и укрепления здоровья обучающихся: расписание уроков, организация учебной деятельности (этапы урока по сложности учебного материала, физического и психоэмоционального состояния обучающихся, физпаузы, перемены, динамические паузы) соответствуют нормам СанПиН.

Деятельность Школы финансируется в соответствии с законодательством на основе нормативов. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Школы являются бюджетные средства. Годовой бюджет составляет 7981974,00 рублей. Средства 76155,8 рублей, предусмотренные на учебные расходы, были направлены на приобретение учебников. 130000 рублей было выделено на противопожарные мероприятия: обработка чердачного помещения, установка сертифицированных дверей и люков; противопожарных преград между помещениями группы для детей дошкольного возраста и школой. 50000 рублей выделено на замену электромагистрали.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Школы осуществляется Учредителем в соответствии с полномочиями, определенными Уставом учреждения.

Контроль за использованием по назначению и за сохранностью имущества, находящегося в муниципальной собственности района, переданного в оперативное управление Школе, осуществляется Управлением.

Школа по окончании отчетного периода представляет отраслевому (функциональному) органу администрации района бюджетную отчетность и иные документы, перечень которых определяется отраслевым (функциональным) органом администрации района

Результаты деятельности в 2015-2016 учебном году позволяют планировать работу 2016-2017 учебного года. Педагогический коллектив школы продолжит



работу по методической теме: «Формирование обязательных требований к преподаванию предметов при реализации ФГОС» Основной целью остается: обеспечение доступности качественного дошкольного, начального общего, основного общего и дополнительного образования. Необходимо решать следующие задачи:

1. Реализация программы развития.
2. Введение ФГОС ООО в 6 классе
3. Выявление и социально-педагогическая поддержка обучающихся, демонстрирующих одаренность, в том числе и в области естественно – математического и технологического образования.
4. Использование механизмов государственно-общественного управления.
5. Повышение квалификации педагогических работников, переход на персонализированные программы.
6. Доступность и открытость информации о школе обеспечат:
  - Социологические опросы на предмет выявления общественного мнения по вопросам школьной жизни;
  - Информирование родительской общественности на общешкольных родительских собраниях;
  - Публикации в СМИ;
  - Школьный сайт.

В целом, МКОУ ООШ №22 создано решением учредителя, отделом образования администрации г. Коркино, зарегистрировано постановлением Главы администрации г. Коркино от 04.08.1994года №745.

## 2.2 Исследование процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения в МКОУ ООШ № 22

Исходя из анализа схемы управления МКОУ ООШ №22 , можно выделить три уровня внутришкольного управления: администрация, учителя, учащиеся. На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов,

объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, секций, клубов и т.п., которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой.

Уровень администрации – уровень директора и его заместителя.

Здесь происходят самые существенные изменения организационной структуры в школе. Наряду с традиционными субъектами: общешкольная конференция, совет школы, педагогический совет, совет родителей, совет учеников, формируется новый общественный полюс управления в лице совета по стратегии развития школы.

В структуре администрации школы МКОУ ООШ №22 появляются новые фигуры: психолог, социальный работник, медицинский работник. С непривычными для прежней школы функциями (диагностика обученности, обучаемости, учебных возможностей школьников и обучающихся возможностей учителей, выбор оптимальной для конкретного ученика программы и технологии обучения, учителя, той или иной системы организации учебно-воспитательного процесса, условий обучения и многое другое).

Участие в управлении школой заместитель директора осуществляет по трем основным направлениям.

1. Консультирование администрации. Деятельность, в качестве советника администрации предполагает проведение социологических и социально-психологических исследований как в педагогическом и детском коллективах, так и среди родителей. Результаты таких исследований обеспечивают принятие более продуманных и обоснованных управленческих решений; участие в разрешении конфликтов. Практика показывает, что уровень конфликтности во взаимодействии школы с родителями и детьми очень часто превышает желательный уровень и в большинстве случаев конфликты обусловлены непониманием социальных причин возникшей напряженности.

2. Методическая работа. Она входит в прямые обязанности любого специалиста педагогического коллектива. В рамках этой деятельности заместитель директора:

– проводит с учителями занятия, на которых он должен обучить их приемам социометрического контроля за межличностной атмосферой в классе, помочь в диагностике факторов риска (отчужденные, выталкиваемые, бойкотируемые), содействовать эффективному распределению ролей в коллективе учащихся с целью компенсировать негативные влияния социальной стихии и др.;

– участвует в работе консилиумов.

3. Внешкольное взаимодействие. Данное направление деятельности завуча включает:

– участие от имени школы в работе самоуправления по вопросам социального развития и решения социально-педагогических проблем, в разработке и обсуждении региональных и местных социальных программ и проектов и т.п.;

– взаимодействие с органами управления и учреждениями образования, социальной защиты, здравоохранения, комиссиями по делам несовершеннолетних и др. для решения конкретных социально-педагогических проблем;

– сотрудничество с общественными и другими организациями, которые могут оказать содействие в решении тех или иных социально-педагогических проблем.

Участие в воспитательном процессе предполагает два основных направления:

1. Внутришкольный мониторинг. Он обеспечивает выявление и диагностирование социально-педагогических проблем и включает:

– текущее наблюдение за общей ситуацией в школе, классных коллективах, группах учащихся, за взаимоотношениями между учителями, учащимися, родителями и т.д.;

– анализ и прогнозирование конкретных проблемных социально-педагогических ситуаций.

2. Социально-педагогическая реабилитация. Абилитация является ведущим в деятельности педагога – психолога и социального педагога. Оно требует индивидуальной работы с конкретным учеником, где от которого ожидают

наибольших успехов, достигнутых личными усилиями. И это понятно, ибо, сколько ни проводи мероприятий в пользу дезадаптированных, «проблемных» детей, реальные показатели труда складываются из живых детских судеб. Это направление реализуется в разных видах деятельности:

– социально-педагогическая поддержка осуществляется в сотрудничестве с органами местного самоуправления и различными ведомствами, которые обладают необходимыми полномочиями для устройства ребенка и средствами на его содержание, а также с общественностью, в распоряжении которой имеются фонды и волонтеры. В совокупности это позволяет извлекать несовершеннолетних из трудной или опасной жизненной ситуации, помещать в приют, передавать в другую семью или интернат, если нужно действовать решительно, а если надежда на оздоровление обстановки в семье не утрачена – включать родителей в реабилитационные программы разных социальных учреждений, центров и т.п.;

– социальный контроль, в котором реализуется функция школы как одного из субъектов системы профилактики детской безнадзорности и правонарушений, осуществляется во взаимодействии с комиссией по делам несовершеннолетних и защите их прав. Это направление деятельности предполагает определенное позитивное влияние со стороны школы на прилегающий к ней микрорайон, противодействие субкультурам маргинальной ориентации, которые все решительнее вовлекают в свою сферу несовершеннолетних. Конечно, такая деятельность требует от социального педагога особых умений, нередко личного мужества, но главное, готовности вступить за интересы ученика в противодействие социальной стихии, от которой невозможно отгородиться вахтером на входе в школу. Поэтому специалисту приходится осваивать специальные методики работы, формы сотрудничества с авторитетными силами общества и государства, без поддержки которых он не сможет решать столь сложные задачи;

– педагогическая реабилитация представляет собой социальную поддержку внутри учебно-воспитательного процесса. Она предполагает, с одной стороны,

добывание средств на сверхнормативные занятия с детьми, с другой – улучшение социально-психологического статуса неуспешного ученика. При этом социальный педагог, педагог – психолог, по сути, выступают защитниками личности ребенка от равнодушно отталкивающей среды, поскольку дети, как известно, не любят неудачников. Он символизирует гуманизм коллектива, выступает покровителем отчужденных и вытесняемых.

Другими словами, роль администрации разнообразна, она выступает в роли методиста, консультанта, контролера, идеолога, организатора, двигателя воспитательного процесса, защитника, исполнителя, психолога, социолога, исследователя и т.д.

Уровень учителей – уровень учителей-предметников, классных руководителей. На рассматриваемом уровне предполагается создание новых организационных структур: объединений временных творческих и научно-исследовательских групп и коллективов, научно-методических советов, проблемных семинаров, школы учителя-экспериментатора и др.

Уровень учащихся. Здесь учащиеся создают свои структуры, органы управления: советы, комитеты, комиссии, секции, клубы, объединения. Могут создаваться структуры, куда входят педагоги и учащиеся. В структурных связях принципиальным является единство управления-соуправления – самоуправления.

Управление педагогической системой, как и управление, любой социальной системой есть, прежде всего, процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения.

В основе принятия управленческих решений лежат результаты внутришкольного контроля, в системе которого выделяются два направления:

Учебно-воспитательный процесс МКОУ ООШ №22:

- контроль за выполнением программы всеобуча
- контроль за состоянием преподавания учебных дисциплин, выполнением учебных программ и реализацией государственного стандарта образования;
- контроль за реализацией права учащихся на получение образования;

- контроль за состоянием трудового воспитания и профориентации учащихся;
- контроль за качеством знаний, умений и навыков учащихся;
- контроль за выполнением программы воспитания;
- контроль за внеклассной работой по предметам;
- контроль за обеспечением условий сохранения и развития здоровья учащихся в образовательном процессе.

Педагогические кадры:

- контроль за выполнением решений и нормативных документов вышестоящих органов;
- контроль за работой методических объединений;
- контроль за выполнением решений педагогических и методических объединений;
- контроль за самообразованием учителей;
- контроль за состоянием методической работы;
- контроль за повышением квалификации учителей;
- аттестация педагогических работников.

Управление образовательным процессом МКОУ ООШ №22 осуществляется через систему внутришкольного контроля, систему мониторинга за качеством преподавания и уровнем обученности учащихся, состоянием их здоровья, уровнем воспитанности и развитием познавательной деятельности учащихся. Полученные результаты мониторингов и контроля позволяют принять правильное управленческое решение по регулированию и коррекции образовательного процесса. Контроль осуществляется на диагностической основе с использованием технологических карт, схем анализа уроков и результатов деятельности учащихся, информационных технологий, анкетирования и обобщения полученных результатов. Функцию контроля выполняет в зависимости от стоящих целей либо учитель, либо руководитель методического объединения, либо администрация, либо сам ученик. Рефлексивный подход в управлении образовательным процессом позволяет повысить его качество и результативность.

В школе сложилась система документационного обеспечения управления. Документационное обеспечение управления МКОУ ООШ №22 включает комплекс взаимосвязанных документов:

- организационные документы;
- распорядительные документы;
- информационно-справочные документы;
- учебно-педагогическая документация.

Каждый из комплексов представлен соответствующими документами, регламентирующими структуру, задачи и функции школы; организацию ее работы; права и обязанности, ответственность руководителя и работников; распорядительную деятельность учреждения и т.д.

Основные проблемы, процесса принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22

- процесс принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22 носит педагогический характер;
- не способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического взаимодействия;
- не предоставляет всем субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности

Для достижения цели развития учреждения предусматриваются следующие обобщенные задачи в сфере управления образовательным учреждением:

- создание нормативно-инструктивных и организационно-административных предпосылок, обеспечивающих внедрение в управленческую практику современных подходов и новых технологий, в том числе информационных;
- разработка и реализация нормативно-правовых и организационных предпосылок, способствующих демократизации управления, усиления роли сотрудников и профсоюзного комитета в управлении образовательным учреждением;

– разработка нормативно-правовых и организационных предпосылок, направленных на совершенствование системы стимулирования участников образования, снижение текучести кадров в учреждении.

Нами было проведено исследование, которое включало в себя изучение влияния взаимоотношений в процессе коммуникаций руководителя (завуча МКОУ ООШ №22) с подчиненными с целью мотивации их на достижение поставленных перед ними задач, а также проводился поиск эффективной методики выбора, оценки и принятия управленческого решения

#### Задачи исследования

– обосновать необходимость создания эффективной управленческой стратегии поиска управленческого решения, включающую в себя оценочную, диагностическую, координирующую, регулирующую и прогностическую функции;

– разработать прогностическую модель оценки управленческих решений и методику выбора оптимальной модели поведения руководителя для принятия управленческого решения заместителем директора школы МКОУ ООШ №22 по учебно-воспитательной работе;

Описание. В процессе формирующего эксперимента деятельность исследователя заключалась в следующем:

- выявление проблем наиболее существенных для решения в начальных классах данного образовательного учреждения;
- ранжирование проблем, стоящих перед учителями начальных классов;
- анкетирование лиц, принимающих решение;
- изучение уровня профессиональной компетентности лиц, принимающих решение;
- самоанализ управленческой деятельности.

В результате эксперимента были выявлены проблемы наиболее актуальные для начальной школы МКОУ ООШ №22. Все проблемы, стоящие перед начальной школой, были распределены по критерию актуальности на следующие группы: актуальные для школы, среднеактуальные, неактуальные (см. таблицу 4).



Результат опроса учителей МКОУ ООШ №22

|  |  |   |
|--|--|---|
| Проблема актуальна для школы   | Уровень актуальности проблемы для школы - средний                                | Проблема не актуальна для школы   |
| Работа с учащимися, имеющими трудности в обучении                                    |  | Адаптация первоклассников к школе   |
| Работа с родителями неуспевающих учащихся и учащихся, имеющих отклонения в поведении | Здоровье учащихся и их успеваемость  | Учебная нагрузка и здоровье учащихся  |
| Комплектование первых классов  | Коммуникативная культура младших школьников                                      | Удовлетворение потребностей младших школьников в общении и сотрудничестве с учителем и одноклассниками в процессе учебной работы на уроке |
| Формирование мотивации учения и познавательных интересов у младших школьников.       | Развитие общеучебных умений и навыков у учащихся начальных классов               | Формирование у учащихся правильной оценки своих возможностей  |
|  | Уровень системы личностно-ориентированного отношения между учителем и учащимися  | Воспитание у детей, ответственного отношения к учебному труду   |
|  | Построение преподавания на основе приемов и методов развивающего обучения        |   |
|  | Формирование активной позиции у учащихся по их личностному самосовершенствованию |   |

Итак, из таблицы 4 видно, какие проблемы являются наиболее актуальными для решения в начальной школе МКОУ ООШ №22. Данный перечень включает в себя:

- работу с учащимися, имеющими трудности в обучении;
- работу с родителями неуспевающих учащихся, и учащихся имеющих отклонения в поведении;
- комплектование первых классов;
- формирование мотивации учения и познавательных интересов у младших школьников.

Оценка эффективности деятельности руководителей МКОУ ООШ №22 по оптимизации процесса принятия управленческого решения проводилась следующим образом. В процессе анкетирования респондентам было предложено по семибальной шкале оценить критерии, входящие в систему оценки результативности (7 баллов - самая высокая оценка, 1 балл - самая низкая оценка).

Среднестатистические значения по каждому критерию представлены в таблице. Позитивная динамика всех критериев оптимизации позволяет судить о положительных результатах настоящего эксперимента.

Результаты оценки эффективности деятельности руководителей МКОУ ООШ №22 по оптимизации процесса принятия управленческого решения (см. таблицу 5).

Таблица 5

Результаты оценки эффективности деятельности руководителей МКОУ ООШ №22 по оптимизации процесса принятия управленческого решения

| Критерии  | Шкала оценки | До начала эксперимента | По окончании эксперимента |
|---|--------------|------------------------|---------------------------|
| Благоприятный микроклимат в школе   | 7654321      | 5                      | 5,3                       |
| Направленность педагогов на совместную работу   | 7654321      | 4,8                    | 6,0                       |
| Готовность участников педагогического взаимодействия к решению управленческих задач                                 | 7654321      | 4,5                    | 5,0                       |
| Наличие у субъектов управления социально-значимых профессиональных мотивов деятельности                             | 7654321      | 4,8                    | 5,6                       |
| Стремление членов педагогического коллектива к активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности | 7654321      | 4,8                    | 5,7                       |
| Высокий уровень ответственности субъектов за принятое управленческое решение  | 7654321      | 4,2                    | 4,8                       |
| среднее значение  |              | 4,7                    | 5,4                       |

В критериальную систему оценки профессиональных и творческих умений участников педагогического взаимодействия по принятию управленческих решений были включены следующие показатели:

Индекс профессиональной компетентности руководителя.

Профессиональный индекс руководимых.

Уровень творческой деятельности участников педагогического взаимодействия (руководителя и его команды).

Методы, используемые школьным администратором в управленческой деятельности.

Уровень управленческих решений (средний показатель).

Критерии показателей: (ниже среднего 1; средний 2; выше среднего 3).

Вторая часть опросника «Определение уровня принимаемых решений». Полученные в ходе экспериментальной работы результаты доказывают возможность оптимизации процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательной школы, использующих в своей управленческой деятельности методику «Письмо». Данные таблицы свидетельствуют о том, что за годы работы по данной методике в образовательном учреждении изменился характер управленческих стратегий. Доминирующей стала, стратегия делегирования управленческих полномочий, позволяющая строить процесс управления на основе сотрудничества и творческого взаимодействия руководителя и руководимых, активизирующая профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал сотрудников.

Использование в управленческой деятельности руководителями общеобразовательных школ данной стратегии позволяет решать проблемы повышенного Уровня сложности, так как предполагает, что участники педагогического взаимодействия владеют исследовательскими умениями, а в своей профессиональной деятельности руководствуются социально-значимыми мотивами.

Таким образом, данные, полученные до эксперимента и после экспериментальной работы, доказывают, что процесс принятия управленческого решения в образовательном учреждении носит педагогический характер, так как способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического

взаимодействия, и предоставляет всем субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности.

Результаты оценки профессиональных и творческих умений участников педагогического взаимодействия по принятию управленческих решений (см. таблицу 6).

Таблица 6

Результаты оценки профессиональных и творческих умений

| Критерии для оценки результативности работы школьного администратора         | До начала эксперимента                                 | По окончании эксперимента                    |
|--|--|--|
| Индекс профессиональной компетентности руководителя.                         | 2<br>эффективного функционирования                     | 3<br>профессиональная самореализация         |
| Уровень творческой деятельности руководителя.                                | 2<br>готовность к оэр и исследовательской деятельности | 3<br>владение исследовательскими умениями    |
| Профессиональный индекс руководимых.   | 2  | 3  |
| Уровень творческой деятельности руководимых                                  | 2<br>средний   | 3<br>выше среднего                           |
| Методы, используемые школьным администратором в управленческой деятельности. | 2<br>эмоциональные, ситуативные                        | 3<br>социально-психологические методы        |
| Уровень управленческих решений (средний показатель).                         | 2  | 3  |
| Стратегии управления   | 2<br>создание ситуации успеха                          | 3<br>делегирование управленческих полномочий |

Оценка процесса управления школой с точки зрения учителя проводилась учителями школ, участвующих в эксперименте. Им было предложено возле каждого положения, отражающего аспект управления, поставить соответствующую цифру (1 - состояние управления ухудшилось, 2 - состояние управления осталось без изменений, 3 - состояние управления улучшилось) (см. таблицу 7).

## Оценка процесса управления школой с точки зрения учителя

| Аспекты управления, состояние которых оценивалось  | Изменение состояния (среднее значение) |            |            |
|--|--|------------|------------|
|  | Осталось без изменений                 | Улучшилось | Ухудшилось |
| Обучение сотрудников в процессе решения управленческих задач   | —                                      | 2,8        | —          |
| Использование руководителем своевременных, гибких, ситуационно обусловленных механизмов регулирования деятельности исполнителей.                                       | 2,4                                    | —          | —          |
| Построение управленческой деятельности на основе сотрудничества и творческого взаимодействия руководителя и других субъектов управления                                | 2,4                                    | —          | —          |
| Активизация потенциальных способностей сотрудников в процессе принятия решения на основе использования эффективных форм и методов организации управленческих процессов | 2,4                                    | —          | —          |
| Эффективность мотивации каждого участника процесса принятия управленческого решения  | —                                      | 2,8        | —          |
| Использование приемов индивидуализации и дифференциации в управленческой деятельности  | —                                      | 2,5        | —          |
| Уровень конфликтности в образовательном учреждении   | —                                      | 2,8        | —          |
| Удовлетворенность членов педагогического коллектива возможностью самореализации, самосовершенствования в профессиональной деятельности                                 | 2,4                                    | —          | —          |
| Готовность к решению управленческих задач  | —                                      | 2,8        | —          |
| Продуктивность взаимодействия школьного руководителя с участниками процесса принятия управленческого решения   | —                                      | 2,5        | —          |
| Положительный эффект от использования в образовательном учреждении методики «Письмо»   | —                                      | 2,5        | —          |

Данные таблицы 7 свидетельствуют не только о положительных результатах использования в управленческой деятельности методики «Письмо», но и указывают на те аспекты деятельности школьного администратора, которые нуждаются в дальнейшей оптимизации. Например, поиск более гибких механизмов управления, способов активизации потенциальных способностей

сотрудников в процессе принятия решения, возможностей для самореализации и самосовершенствования в профессиональной деятельности.

Данная методика предоставляет возможность лицам, принимающим решение, осуществлять оценочную, диагностическую, координирующую, регулирующую и прогностическую функции относительно принимаемого управленческого решения.

Выбор модели поведения школьного администратора, формы организации процесса принятия управленческого решения, методов взаимодействия с сотрудниками будет эффективным, если руководитель еще на этапе, предшествующем поиску решения, будет учитывать интеграцию взаимосвязанных и взаимообусловленных структурных компонентов, включающих в себя:

- сложность управленческой задачи;
- уровень профессиональной компетентности лиц, принимающих решение, и самого руководителя;
- характер генезиса проблемной ситуации.

Бессистемное использование данных, полученных после оценки проблемной ситуации, снижает качество принимаемых управленческих решений.

Реализация на практике модели поиска управленческого решения с помощью методики «Письмо» направлена на предупреждение возможных ошибок в управленческой деятельности.

Развитие у руководителя осознанной рефлексии, в процессе поиска оптимального решения, приводит и к изменению его управленческой позиции (осознанию важности индивидуализации в управленческой деятельности), когда школьному администратору приходится пересматривать и перестраивать систему взаимоотношений с участниками процесса принятия управленческого решения, и строить новую систему межличностных отношений, где ведущим принципом становится профессиональное развитие руководителя и руководимых (см. таблицу 8).

## Выбор модели поведения руководителя

| Уровень управленческого решения   | Модель поведения руководителя  | Взаимодействие с руководимыми   |
|---|--|---|
| <p>Решения данного Уровня представляют собой комбинаторный вариант, который состоит из различных частей ранее принимаемых управленческих решений или вариант заимствованный из передового управленческого опыта других организаций и адаптируемый к условиям данного образовательного учреждения.</p> | <p>Куратор девиз куратора - это моральная поддержка. он поддерживает в подчиненных веру в свои силы, сочувствует при неудачах, радуется их успехам. куратор не всегда компетентен в решении серьезных проблем, но он умело создает благоприятные условия для своих подчиненных, где они могут реализовать свои способности. в совместной работе руководитель и подчиненные находят оптимальное решение проблемы.</p> | <p>Методы воздействия на участников процесса принятия решения</p> <p>характер процесса принятия управленческого решения</p> |
| <p>Решая управленческую задачу на данном Уровне, руководитель использует знания из разных областей. он смотрит на управленческую задачу с разных точек зрения и, синтезируя научные и практические знания, принимает управленческое решение.</p>  | <p>Координатор хорошо владеет механизмом управления организацией при возникновении проблемной ситуации, он оперативно реагирует на происходящее, держит ситуацию под контролем. координатор придерживается мнения, что вопросы должны решаться на том Уровне, на котором они возникли. руководитель делегирует часть своих полномочий подчиненным, но управленческую ответственность оставляет за собой.</p>         | <p>эффективные стратегии</p>  |

Использование данной методики в практической деятельности заместителя директора школы выявило возможность оказывать опосредованное воздействие на управленческое решение, еще до его принятия, тем самым осуществлять осознанное регулирование процесса, а также влиять на его качественный характер (см. таблицу 9).

## Взаимодействие с руководимыми

| Методы воздействия на руководимых   | Характер процесса принятия решения        | Эффективные стратегии       |
|---|---|-----------------------------|
| эмоциональные<br>поощрение/порицание создание ситуации успеха<br>стимулирующее оценивание свободное<br>распределение поручений удовлетворение<br>желания быть значимой личностью<br>поиск решения с помощью игр<br>«мозговая атака»<br>создание ситуации взаимопомощи<br>эмпатия, сопереживание | Процесс<br>коллегиальной<br>гармонии      | Создание ситуации<br>успеха |
| социальные<br>развитие стремления к социально полезному<br>труду<br>ориентация в коллективе на сильных личностей<br>поиск контактов, направленных на<br>сотрудничество<br>заинтересованность результатами коллективной<br>работы взаимопроверка развитая кооперация                             | Синергетико-<br>стратегический<br>процесс | Делегирование<br>полномочий |

Рассмотрим основные варианты управленческих решений (см. таблицу 10).

Таблица 10

## Варианты управленческих решений

| Комплектование первых классов |                                       |                                 |   |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| Учителя                       | Руководитель (модель)                 | Уровень управленческого решения | Варианты решения управленческой задачи  |
| 1                             | куратор<br>координатор<br>активизатор | детерминантный                  | подготовительные занятия в группах по подготовке детей к школе, своевременное информирование родителей будущих первоклассников...   |
| 2                             | консультант<br>координатор            | альтернативный                  | выбор направления:<br>- выбор нового умк (Школа 21 в, «перспектива», работа по системе л. в. звонков.);<br>- организация классов разной направленности: коррекции, охраны зрения, развития речи, классов для детей с нарушением осанки... |
| 3                             | куратор<br>координатор<br>активизатор | комбинаторный                   | ноу-хау другого учебного заведения переносится в «родное» в адаптированном варианте.  |
| 4                             | координатор<br>активизатор            | интеграционный                  | - подключение к решению проблемы учителей английского, информатики, музыкальных руководителей, хореографа;<br>- использование услуг группы сопровождения: школьного психолога, логопеда...;<br>- использование сайтов УО                  |



Результаты исследования свидетельствуют о том, что использование данной методики в профессиональной управленческой деятельности руководителя школы позволяет оптимизировать процесс управления в образовательном учреждении.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений и организации их исполнения в МКОУ ООШ № 22

На основании анализа результатов исследования можно сделать следующие выводы: чаще всего заместители директора МКОУ ООШ № 22 в своей управленческой деятельности используют модель поведения, которая получила название - «куратор», а значит, главным ориентиром для них в процессе решения проблем является оказание поддержки своим подчиненным, забота о создании благоприятных условий для реализации их потенциальных возможностей. Но выбор данной модели свидетельствует и о том, что руководители чаще всего в своей деятельности уклоняются от личного решения серьезных проблем.

Выбранной директором школы МКОУ ООШ № 22 модели поведения «куратор» соответствует уровень решения управленческих проблем, где эффективность поиска управленческого решения определяется способностью руководителя синтезировать научные и практические знания из разных областей. Сложные проблемы, стоящие перед современной школой может решить руководитель, имеющий высокую профессиональную компетентность, а ее недостаток может быть восполнен умением использовать в процессе решения управленческих задач потенциальных возможностей своих сотрудников.

Полученные в ходе экспериментальной работы результаты доказывают возможность оптимизации процесса принятия управленческого решения управленцами общеобразовательной школы. Данные таблицы свидетельствуют о том, в МКОУ ООШ № 22 доминирующей является стратегия делегирования управленческих полномочий, позволяющая строить процесс управления на основе сотрудничества и творческого взаимодействия руководителя и подчиненных,

активизирующая профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал сотрудников.

Использование в управленческой деятельности управленческим аппаратом МКОУ ООШ № 22 данной стратегии позволяет решать сложные проблемы, так как предполагает, что участники педагогического взаимодействия владеют исследовательскими умениями, а в своей профессиональной деятельности руководствуются социально-значимыми мотивами. Отдельно взятую модель нельзя рассматривать с точки зрения ее достоинств и недостатков, можно лишь говорить о наличии или отсутствии положительного эффекта от ее использования в процессе решения управленческой проблемы. Идеальным является вариант, когда руководитель при решении с подчиненными каждой новой управленческой задачи использует ту или иную модель, наиболее оптимальную и результативную для складывающейся ситуации. Знакомство с ролевым поведением руководителя в процессе принятия управленческого решения позволило предположить, что существует связь между моделями, которые использует школьный администратор в своей деятельности и управленческими решениями.

Таким образом, данные доказывают, что процесс принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22 носит педагогический характер, так как способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического взаимодействия, и предоставляет всем субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности.

## **Выводы по 2 главе**

По результатам работы, можно сделать следующие выводы

МКОУ ООШ №22 создано решением учредителя, отделом образования администрации г. Коркино, зарегистрировано постановлением Главы администрации г. Коркино от 04.08.1994года №745.

Организационная структура МКОУ ООШ №22 представляет собой линейно-функциональный тип правления.

Нормативная правовая база МКОУ ООШ №22 представлена локальными правовыми актами: это устав, постановление, приказ, распоряжение, решение, положение, инструкция, правила. Эти документы должны быть разработаны в соответствии с международными, федеральными, региональными и муниципальными нормативными правовыми актами.

Педагогический состав МКОУ ООШ №22 представляет 15 педагогов (из них 3 внешних совместителя) Большую часть персонала составляют женщины (93,3%), 7% составляют мужчины. Весь персонал МКОУ ООШ №22 имеет высшее образование. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных служащих.

Изучение особенностей принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных учреждений позволило раскрыть специфику и сущность данного вида управленческой деятельности. Она определяется реализуемыми в общеобразовательном учреждении целями, должностными и функциональными обязанностями руководителя, разнообразием объектов педагогической деятельности.

Процесс принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22 носит педагогический характер, так как способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического взаимодействия, и предоставляет всем субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности.

Поиск эффективных методов, приемов, и форм, оптимально раскрывающих, активизирующих потенциальные способности каждого субъекта педагогического взаимодействия в процессе решения управленческих задач, в перспективе приведет к созданию авторской методики, которая позволит руководителям общеобразовательных школ выбрать лучшую в данных условиях и с данными участниками персонал-стратегию.

Результаты работы по оптимизации процесса принятия управленческого решения управленческим аппаратом МКОУ ООШ №22 позволяют судить о том, что гипотеза подтверждена, задачи решены, цель достигнута.

## Заключение

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации и собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

Управленческое решение в организации представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Если рассматривать алгоритм управленческого решения, то в процессе его осуществления выделяют следующие этапы: выявление проблемы и постановка цели, сбор информации и выявление ограничений, разработка альтернатив и выбор оптимального варианта, организация выполнения принятого решения, контроль выполнения решения.

Существуют следующие модели принятия решений:

1. Политическая модель организационных решений отражает обычно желание членов организации удовлетворить в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса исходя из групповых целей.

2. Личностно ограниченной рациональности принятии решений преобладают индивидуальные убеждения (предубеждения) менеджера в отношении целей своего подразделения.

3. Организационно ограниченная рациональность похожа на предыдущую. Отличие состоит в том, что выбор решений основан на организационных предубеждениях, требующих минимальных усилий от работников.

4. Рациональная модель предполагает выбор такого решения , которое принесет максимум выгоды для организации. При поиске решения проблема всесторонне исследуется, идет тщательный поиск альтернатив, отбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии устанавливаются в начале поиска. Решение принимаются беспристрастно, на основе выбора лучшей альтернативы для организации. Эта модель является наиболее предпочтительной для организации.

Существует классификация методов принятия управленческих решений:

I. Методы, основанные на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

II. Методы, основанные на интуиции руководителей.

III. Методы, основанные на научно-практическом подходе, которые предполагают выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

Являясь составной частью любой управленческой функции, принятие решений представляет собой сложный процесс. При этом на процесс принятия решения оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы.

Сам процесс, включает выявление проблемы и формулирование целей, поиск и обработка информации, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, оформление документов и т. д.

Организационно-управленческие решения могут выглядеть как приказ или распоряжение, после этого они приобретают силу закона. Много решений в организации бывает в виде устных указаний, заданий, пожеланий, руководящих директив. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

МКОУ ООШ №22 создано решением учредителя, отделом образования администрации г. Коркино, зарегистрировано постановлением Главы администрации г. Коркино от 04.08.1994года №745.

Организационная структура МКОУ ООШ №22 представляет собой линейно-функциональный тип правления.

Нормативная правовая база МКОУ ООШ №22 представлена локальными правовыми актами: это устав, приказ, распоряжение, решение, положение, инструкция, правила. Эти документы должны быть разработаны в соответствии с международными, федеральными, региональными и муниципальными нормативными правовыми актами.

Педагогический состав МКОУ ООШ №22 представляет 15 педагогов (из них 3 внешних совместителя) Большую часть персонала составляют женщины (93,3%), 7% составляют мужчины. Большинство педагогов МКОУ ООШ №22 имеет высшее образование. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных служащих.

Основные проблемы, процесса принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22

– процесс принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22 носит командно – административный характер;

– не способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического взаимодействия;

– не предоставляет всем субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности

Изучение особенностей принятия управленческого решения руководителями общеобразовательного учреждения позволило раскрыть специфику и сущность данного вида управленческой деятельности. Она определяется реализуемыми в общеобразовательной учреждении целями, должностными и функциональными обязанностями руководителя, разнообразием объектов педагогической деятельности.

Процесс принятия управленческого решения в МКОУ ООШ № 22 носит педагогический характер, так как способствует взаимному профессиональному росту участников педагогического взаимодействия, и предоставляет всем

субъектам управления возможность активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности.

Поиск эффективных методов, приемов, и форм, оптимально раскрывающих, активизирующих потенциальные способности каждого субъекта педагогического взаимодействия в процессе решения управленческих задач, в перспективе приведет к созданию авторской методики, которая позволит руководителям общеобразовательного учреждения выбрать, лучшую, в данных условиях и с данными участниками модель принятия решения. Оценка эффективности разработанной методики проводилась по выявленным критериям.

Таким образом, предложение рекомендации будут способствовать возросшим потребностям в повышении качества принимаемых управленческих решений руководителя МКОУ ООШ № 22 и учителей, а так же окажут положительное влияние на достижение целей и стратегий, разработку и реализацию программ и планов деятельности и функционирование системы управления МКОУ ООШ № 22 .

Результаты работы по оптимизации процесса принятия управленческого решения управленческим аппаратом МКОУ ООШ №22 позволяют судить о том, что гипотеза подтверждена, задачи решены, цель достигнута.