

Базавлуцкая Л.М.

Менеджмент в образовании

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Челябинск, 2024г.

УДК 371
ББК 74.04

Б 17

Базавлуцкая Л.М. Менеджмент в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. -218 с.

ISBN 978-5-93162-872-1

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки педагогического и профессионального образования всех профилей подготовки и ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Менеджмент в образовании», «Педагогический менеджмент», «Управление в системе образования» и т.д..

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления образовательным учреждением функционирующем в современных экономических условиях. Представлена характеристика внешней среды, основные функции образовательного менеджмента, а также раскрыты основные технологии делегирования полномочий в образовательной организации.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата, а также для преподавателей, как при проведении лекционных занятий, так и в качестве практического материала при подготовке докладов, рефератов и самостоятельного изучения дисциплины.

Рецензенты:

Корнеев Д.Н. – Доцент, кандидат педагогических наук
Евплова Е.В. – доцент, кандидат педагогических наук

ISBN 978-5-93162-872-1

© Базавлуцкая Л.М., 2024г

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ	
1.1. Исторический аспект развития менеджмента	7
1.2. Основные положения научного направления и школ менеджмента	12
1.3. Развитие управленческой мысли в России	32
1.4. Основные понятия, функции и методы менеджмента	36
Контрольные вопросы	47
ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ	
2.1. Система управления образовательным учреждением	48
2.2. Основные элементы функционирования образовательных систем	53
2.3. Образовательные системы и их разновидности	59
2.4. Структура управления образованием	66
Контрольные вопросы	71
ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1. История становления и современные тенденции развития сферы образования	75
3.2. Профессиональная деятельность менеджера образования	81
3.3. Внешняя среда и факторы, влияющие на деятельность образовательного учреждения	89
Контрольные вопросы	102
ГЛАВА 4. ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
4.1. Установленные законом функции управления в системе образования	103
4.2. Функции управления в рамках образовательного учреждения	107
Контрольные вопросы	111
ГЛАВА 5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ	95
5.1. Организационно-педагогические, распорядительные методы управления в образовании и их особенности	118
5.2. Социально-психологические методы управления в образовании	119
5.3. Экономические методы управления в образовательной	124

системе	
Контрольные вопросы	127
ГЛАВА 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ	
6.1. Основные понятия делегирования полномочий в менеджменте	128
6.2. Делегирование полномочий (задач) в образовательной организации	133
6.3. Принципы правильного делегирования полномочий в образовании	135
Контрольные вопросы	139
ГЛАВА 7. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ	
7.1. Закономерности управления педагогическими системами	140
7.2. Основные принципы управления педагогическими системами	145
Контрольные вопросы	150
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	151
8.1. Формулировка ограничений и критериев принятия решений в рассмотрении альтернатив	155
Контрольные вопросы	160
ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ	161
Контрольные вопросы	166
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167
ГЛОССАРИЙ	168
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	183
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	207

ВВЕДЕНИЕ

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В менеджменте воедино соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или как его еще называют, организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения конечной цели.

Менеджмент в образовании или педагогический менеджмент определяется как «сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в образовательном учреждении». Основная идея педагогического менеджмента базируется на децентрализации управления в системе образования, - в ее контексте преподаватель должен быть наделен правами участвовать в разработке и принятии наиболее важных для учреждения решений.

Внедрение педагогического менеджмента в практику деятельности современного образовательного учреждения вызвано необходимостью осуществления адекватного управления в условиях реформирующегося российского образования, когда образовательные учреждения уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются, на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах. Но такое значительное изменение объекта управления образовательной организации требует изменения и субъекта управления.

Педагогический менеджмент выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических

приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности.

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Менеджмент в образовании». В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы управления образовательными организациями, приводится характеристика системы управления в образовании РФ, отдельная глава посвящена делегированию полномочий и мотивации в сфере образования.

Основная цель данной дисциплины это, совершенствование профессионального мастерства руководителей учреждений образования в управленческой, организационной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, инновационной и методической областях деятельности. А так же, повышение качества образования за счет совершенствования управления образовательным процессом.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучить основные понятия и определения педагогического менеджмента;
- рассмотреть процессы управления в образовательном учреждении;
- изучить психологические основы педагогического менеджмента;
- формировать навыки управления коллективом;
- сформировать представление о личности руководителя образовательным учреждением, его имидже и стилях руководства.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. *Исторический аспект развития менеджмента*

В упрощенном понимании менеджмент – это возможность добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В более сложной формулировке менеджмент – это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата.

По мнению ряда ученых, этимологию слова "менеджмент" трудно установить с предельной точностью, его подлинное значение можно попытаться определить, лишь выявляя его исторические корни.

Согласно исследованиям слово "менеджмент" происходит от латинского корня *manus* - рука (*manus age* - делать руками). Первоначально оно обозначало искусство управления лошадьми (современное итальянское слово *maneggiare* означает умение управлять лошадью), позже - управление колесницей и умение владеть оружием.

Проанализировать данное понятие можно, по крайней мере, в трех смыслах. В первом смысле слова менеджмент – управление как функция или вид деятельности по руководству людьми. В современной обобщенной трактовке *управление* определяется как функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая:

- 1) сохранение их определенной *структуры*;

- 2) поддержание режима *активности*;
- 3) реализацию *программы*;
- 4) достижение *цели* деятельности.

Второе значение понятия «менеджмент» касается самостоятельной области человеческого знания, которое помогает осуществлять функцию управления. В этом смысле менеджмент является областью междисциплинарного знания, которую можно назвать управленческой мыслью. В ней сконцентрированы достижения науки, опыта и «ноу-хау», которые принципиально умножаются управленческим искусством.

Третье значение анализируемого слова восходит к собирательному понятию «менеджеры» и означает определенную категорию людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению [6; 23; 35].

В наши дни слово "менеджмент" употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности - высокоэффективного управления организациями. Ключевым словом в определении понятия "менеджмент" является именно управление, а под организацией в самом общем случае понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. При этом менеджментом принято называть такое профессиональное управление организацией, которое обеспечивает высокую результативность и эффективность ее работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Управление как сфера человеческой деятельности появилось давно. Во все времена совместная работа больших или малых групп

людей так или иначе требовала управления, а именно: планирования, распределения обязанностей между работниками, объяснения каждому исполнителю его выгоды или необходимости участия в общем деле, контроля за работой со стороны старших и т.п.

Если уж совсем окунуться в прошлое, то можно увидеть основные признаки управленческой деятельности, например в охоте племени древних людей на мамонта. Действительно, прежде чем приступить непосредственно к охоте, следовало решить, кто, когда и с каким оружием пойдет на охоту, т.е. составить план. Кому-то, например вождю племени, нужно было распределить между охотниками конкретные обязанности: несколько человек копают ловчую яму, другие ищут и загоняют мамонта и т.п. При этом требовалось достаточно точно согласовать последовательность всех действий и обеспечить взаимодействие групп охотников, т.е. организовать и скоординировать их работу.

Почему охотники были готовы участвовать в таком трудном и опасном мероприятии? Все очень просто, потому, что, во первых, отказавшись, они, скорее всего, не получили бы своей доли добычи. Во-вторых, молодые охотники, возможно, стремились продемонстрировать свою силу, смелость и готовность к самостоятельной жизни. Здесь просматривается функция мотивации.

И наконец, в третьих, при подготовке и в ходе самой охоты, а также в процессе дележа добычи кому-то приходилось контролировать все происходящее и делать выводы. Вряд ли свою долю получал охотник, решивший отсидеться в безопасном месте, пока другие добывали пропитание для своего племени. Налицо функция контроля[6; 23; 35].

Вспомним теперь Древнюю Грецию. Уже тогда в греческом языке существовало слово *demagogia*, обозначающее искусство управления людьми, народом, страной (**dem**os - народ, **ago** - веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления - умения с помощью слова повести за собой массы людей. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно.

Считается, что именно древнегреческий мыслитель Сократ (ок. 469 г. до н. э. - 399 г. до н. э.) первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать. Он считал ошибочной распространенную в его время идею, что величайшее из знаний - искусство управления государством - дается человеку само собой. Кроме того, он утверждал, что особенно нуждаются в обучении искусству управления люди одаренные, имеющие способности к управлению, потому что именно им чаще всего присущи неукротимость и необузданность, и без знаний эти люди могут причинить государству вред. Если же их обучить искусству управления, они принесут государству неоценимую пользу[6; 9; 26].

По мнению Сократа, хороший правитель - это мудрый правитель, обладающий знанием добра и зла и опирающийся в своей деятельности на это знание. Высшей добродетелью является добродетель политическая, к которой относится искусство управления государством. Основа благополучия государства состоит в нерушимости законов, в повиновении граждан и правителей этим законам. Сократ сформулировал идею об универсальном характере управления: чтобы управлять домом и управлять государством, необходимо одно и то же знание о единой добродетели. По его

словам, не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч? При наличии же соответствующего знания предмета и умения управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, так и государством. Сократ указывал, что при всей своей специфике эти знания и умения - части единой добродетели и их не следует смешивать с занятиями ремесленника, сапожника, медика, музыканта, поскольку навыки и мастерство последних вообще не относятся к сфере добродетели.

Таким образом, Сократ первым поставил вопрос о разделении управленческого и исполнительского труда.

Дальнейшее развитие управленческие идеи Сократа получили в трудах Платона (ок. 427 г. до н. э. - ок. 348 г. до н. э.) и Аристотеля (384 - 322 гг. до н. э.). Платон, ученик Сократа, первым высказал идеи о необходимости горизонтального разделения труда: "Человек не может работать одновременно и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего. В государстве люди зависят друг от друга, и каждый выполняет свою работу на благо других людей".

Аристотель - греческий философ, ученик Платона - не соглашался со своим учителем по многим вопросам, в том числе и в принципах идеального государственного устройства. Аристотель считал, что основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека. Философ был против обобществления имущества в государстве.

Таким образом, управление совместной деятельностью людей существовало практически с момента появления человеческого

общества. Можно утверждать, что на протяжении всей истории человечества развивались также и знания об управлении, формировались принципы, способы, методы управления людьми, предприятиями и целыми странами[6; 9; 26].

Знания об управлении формировались постепенно. Однако во все времена на развитие этой науки сильное влияние оказывали различные исторические изменения: в политике, экономике, в системе социально-экономических отношений.

1.2. Основные положения научного направления и школ менеджмента

Далее познакомимся с основными положениями научных направлений и школ менеджмента.

Классическое направление развития менеджмента. **Школа научного менеджмента.** Основателем научной школы, получившей впоследствии название школы научного менеджмента, был американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 - 1915). В наши дни его часто называют отцом научного менеджмента. Именно Ф. Тейлор впервые предложил использовать разнообразные научные методы для изучения процессов труда и управления им, а также для повышения его эффективности и результативности. Соратниками, единомышленниками и последователями Тейлора были: Фрэнк Гилбрет, Лилиан Гилбрет, Генри Лоуренс Гантт, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд и др.

Имеются исторические свидетельства о том, что в течение длительного времени идеи Тейлора подвергались нападкам со стороны лидеров американских профсоюзов. Причиной "кампании

всеобщего презрения" было то, что согласно Тейлору любой труд, как квалифицированный, так и неквалифицированный, должен быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку (впоследствии из этих идей выросла современная система профессионально-технического обучения). Однако американские профсоюзы конца XIX - начала XX вв. ревностно охраняли "секреты мастерства" своих работников, препятствуя систематизации знаний и их письменному описанию. Идеи Тейлора настолько задевали их интересы, что профсоюзные лидеры добились от Конгресса США принятия закона, запрещающего "исследования рабочих операций" на государственных оружейных заводах и судостроительных верфях. Эти запреты действовали вплоть до окончания Второй мировой войны[6; 7; 53].

Основоположники школы научного менеджмента полагали, что, проводя наблюдения, замеры и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться повышения его эффективности.

Поэтому на первом этапе развития школы проводился анализ содержания различных видов работ и определения их основных компонентов. С помощью хронометров и кинокамер наблюдались и замерялись движения рабочих при выполнении ими типовых операций, время их выполнения, величины грузов и т.п. Количественной оценке подвергалось все, вплоть до размеров лопат и объемов перебрасываемой руды.

Предполагалось, что на основе результатов замеров и анализа удастся сформировать идеальный технологический процесс ручного труда без лишних движений и потерь времени. Кроме того, широко

использовался аппарат формальной логики.

В своей книге "Принципы научного менеджмента" Фредерик Тейлор изложил пять принципов повышения производительности труда:

- *первый принцип*: надо изучить задачу и проанализировать движения, которые требуются для ее выполнения;

- *второй принцип* сводится к описанию каждого движения, составляющих его усилий и измерению времени, затраченного на каждое из них;

- *третий принцип* призывает устранить все лишние движения;

- *четвертый принцип*: оставшиеся движения последовательно соединяются так, чтобы работник тратил на них минимум физических и умственных усилий и, естественно, времени;

- *пятый принцип*: необходимо изменить конструкцию инструментов, используемых работником для выполнения задачи.

Научный менеджмент не пренебрегал изучением человеческого фактора:

- систематически использовалось стимулирование работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда;

- формировались новые нормы и формы оплаты;

- предусматривались перерывы в работе;

- признавалась важность правильного подбора и обучения людей.

Тейлор придавал большое значение проблеме улучшения работы администрации предприятия, которая, по его мнению, должна брать на себя заботу по "собираанию всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают рабочие... классификации и сведению этих знаний в правила, законы и

формулы, оказывающие рабочим помощь в их повседневной работе".

Дальнейшее развитие идеи о путях повышения работы административного аппарата предприятия получили в трудах авторов административной школы менеджмента[8; 28; 43].

Административная школа. Основателем административной ("классической") школы управления считается французский горный инженер, руководитель крупной горно-металлургической компании, теоретик и практик менеджмента **Анри Файоль** (фр. **Henri Fayol**, 1841 - 1925). По мнению американских историков менеджмента, А. Файоль является наиболее значительной фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX в.

Основоположники административной школы занимались выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.

Анри Файоль разработал первую законченную концепцию менеджмента, в которой предложил такие понятия, как "функции управления" и "принципы управления". Он первым отказался от взгляда на управление как "исключительную привилегию" высшего руководства. В своем основном научном труде - книге "Общее и промышленное управление" - он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

Основные функции менеджмента, по мнению Файоля – это все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. Технические операции (производство и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика).
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие, простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций встречаются в нем всегда. На административной группе Файоль останавливается подробнее, указывая, что ни на одной из пяти предыдущих групп операций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более функций коммерческой, финансовой, страховой или учетной. Они образуют особую группу функций, которая обычно обозначается словом *управление*[5; 13; 43].

Таким образом, обосновав особую роль административной деятельности, Файоль выделил пять основных функций менеджмента:

- предвидение;
- организация;

- распорядительство
- координирование;
- контроль.

Принципы управления. Файоль сформулировал и обосновал четырнадцать принципов управления. Из книги А. Файоля "Общее и промышленное управление":

1.Разделение труда. Цель разделения труда - повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Всякая перемена занятия влечет за собой усилие приспособления, т.е. уменьшение производства. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие.

2.Власть. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. В руководителе различают авторитет власти на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.д. В хорошем руководителе личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу. Власть немыслима без ответственности, т.е. без санкции (награды или кары), сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

3.Дисциплина. Дисциплина - это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки

уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению... Когда обнаруживается недостаток дисциплины или когда взаимоотношения между руководителями и подчиненными оставляют желать лучшего, ни в коем случае не следует небрежно ограничиваться сваливанием вины на дурное состояние отряда; гораздо чаще зло лежит в бездарности руководителей[9; 26; 43].

4.Единство распорядительства (командования). Служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один руководитель. Таково правило "единства распорядительства" (единства командования), правило, необходимое везде и всегда, причем его влияние на ход дел, по моему мнению, во всяком случае не меньше влияния какого бы то ни было иного принципа, если оно нарушается - наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность[9; 26; 43].

5.Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, - чудовище. Ему тяжело жить. Не следует смешивать единства руководства (один руководитель, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжения только от одного руководителя).

6.Подчинение частных интересов общему. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; что интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее

членов; что интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу.

7. Вознаграждение. Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. Такса вознаграждения предопределяется прежде всего обстоятельствами, не зависящими от воли хозяина и ценности служащих, вроде дороговизны жизни, избытка или недостатка персонала, общего состояния дел, экономического положения предприятия; далее она зависит от ценности служащих и, наконец, от принятой формы заработной платы. Форма заработной платы персонала может иметь значительное влияние на ход дел; стало быть, выбор этой формы есть важный вопрос[9; 26; 43].

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном центре - в мозгу или в дирекции - и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма. Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации - вопрос меры. Дело сводится к

нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. Иерархическая колея - это тот путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Но он не всегда самый скорый; иногда он даже губельно длителен в очень крупных предприятиях...

10. Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте... Результатом порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени... Для того чтобы в предприятии господствовал социальный порядок, необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте[9; 26; 43].

11. Справедливость. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием... Справедливость не исключает ни энергичных действий, ни суровости. Она лишь при практическом ее осуществлении нуждается в здравом смысле, большом опыте и доброте. Требование справедливости и равенства - это такие запросы, с которыми надо очень считаться в обращении с персоналом.

12. Постоянство состава персонала. Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами. Если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания, служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени. И если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться.

13. Инициатива. На всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, - большая сила для предприятия. Это бывает особенно заметно в трудные моменты. Поэтому надо возможно больше поощрять и развивать эту способность.

14. Единение персонала. В единении - сила. Над этим изречением не мешает задуматься руководителям предприятий. Гармония, единение персонала предприятия - большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить.

Практические методы административной школы менеджмента получили активное развитие вплоть до 1950-х гг [9; 26; 43].

Бюрократическая школа. В основу так называемого бюрократического направления менеджмента и теории организации легли идеи немецкого социолога, юриста, экономиста и историка Макса Вебера (1864 - 1920). В своих трудах, посвященных рационализации общества, он указывал, что порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы любой организованной группы людей.

Впоследствии идеи М. Вебера о рациональной бюрократии оказались востребованными при разработке принципов и форм построения организационных систем управления предприятиями.

Образно говоря, если Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Он предлагал строить организации по линейному принципу и точно регламентировать количество и функции сотрудников. Вебер полагал, что организацию можно "разложить" на составные части и "пронормировать" работу каждой из них. Он подчеркивал, что организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе. Таковую форму организации менеджмента Вебер назвал бюрократией[9; 26; 43].

Термин "бюрократия" в современном мире имеет негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами, нормами и бумагами. Тем не менее в XX в. многим организациям именно благодаря введению бюрократических принципов управления удалось достичь высоких результатов. Бюрократическое направление в менеджменте развивалось в период с 1920-х по 1950-е гг.

Гуманитарное направление менеджмента

Школа человеческих отношений. Школа человеческих отношений возникла как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание к человеческому фактору и психологии человека. Идеи этой школы получили развитие в 1930 - 1950-е гг.

Появление первых предположений и выводов о важности изучения человеческих отношений и психологии в менеджменте

связано с интересным событием. В начале 1920-х гг. американская компания Western Electric, занимающаяся производством электрической аппаратуры, столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле.

Руководство компании возлагало надежды на применение идей Ф. Тейлора для повышения производительности труда за счет использования методов научного менеджмента и принципов рационального администрирования А. Файоля и М. Вебера. Для этого на один из заводов этой компании

- Hawthorne Works (штат Иллинойс) - была приглашена группа ученых, которым были созданы все условия для изучения производственных процессов на заводе.

Эксперименты на заводе Hawthorne Works проводились в общей сложности с 1924 по 1936 г. Первый этап исследований не принес ощутимых результатов. В 1928 г. исследовательскую группу возглавил профессор Гарвардского университета **Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880 - 1949)** - американский социолог (австралийского происхождения), профессор школы бизнеса Гарвардского университета, один из основателей американской индустриальной социологии и автор доктрины "человеческих отношений"[29; 37; 34].

Эти исследования впоследствии получили название хоторнских экспериментов (от англ. названия Hawthorne). Были проведены многочисленные эксперименты, из которых наиболее известна серия, названная "исследование сборки реле в тестовой комнате". Первоначальная задача исследований состояла в изучении факторов, влияющих на производительность труда рабочих. В частности,

была поставлена цель выяснить, как на производительность труда влияет освещенность рабочего помещения.

Анализируя результаты исследований, Элтон Мэйо предположил, что в эксперименте обнаружился новый фактор - осознание работницами важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т.п. Это, по мнению Мэйо, и привело к повышению интереса работниц к производственному процессу и росту производительности их труда даже в тех случаях, когда отсутствовали улучшения условий труда. Мэйо назвал это проявление чувством "социабельности" - потребности ощущать себя "принадлежащим" к какой-то группе, участвовать в общем деле.

Для выявления причин повышения производительности труда были организованы опросы участников эксперимента, которые показали следующее:

- работники обнаружили, что работать в экспериментальной группе интереснее;

- новые отношения между руководителем и подчиненными в условиях эксперимента позволяли им работать свободно, без ощущения страха;

- работники осознавали, что они участвуют в важном и интересном исследовании;

- сами испытуемые проявляли друг к другу больше дружбы и симпатии.

Кроме того, были выявлены закономерности межличностных отношений работников в процессе производственной деятельности:

- при возрастании частоты взаимодействия между двумя и более лицами усиливается степень их взаимной симпатии друг к другу;

- лица, у которых взаимное чувство симпатии усиливается, выражают эти чувства посредством усиления активности своих действий;

- чем чаще лица взаимодействуют друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах;

- чем выше социальный уровень конкретного работника в группе, тем в большей степени его действия согласуются с нормами этой группы и тем шире диапазон его взаимодействий с другими работниками.

Выявленный в ходе экспериментов эффект впоследствии был назван хоторнским эффектом. Это выражение до сих пор широко используется менеджерами для обозначения всплеска интереса работников к новому делу[11; 17; 53].

Серьезный вклад в развитие идей и методов школы человеческих отношений и всего гуманитарного направления менеджмента внесла социолог **Мэри Паркер Фоллетт (Mary Parker Follett, 1868 - 1933)**, которая впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Известные американские ученые Розенфельд и Смит писали о Мэри Паркер Фоллетт, что она впервые "соединила научный менеджмент, разрабатывавшийся Тейлором и его учениками, с новой социальной психологией двадцатых годов, вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента". М. Фоллетт считала, что руководители должны понимать - предприятие может работать лучше, если позволять рабочим быть партнерами в бизнесе. Она призывала создавать на предприятиях атмосферу "подлинной

общности интересов", на основе которой, по ее мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность.

Школа наук о поведении. В 1950-е гг. развитие психологии и социологии привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений в процессе производственной и другой деятельности. В эти годы в психологии начинает активно развиваться научное направление - бихевиоризм - наука о поведении человека. Развитие теории бихевиоризма коснулось и менеджмента.

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. Согласно этой теории поведение человека представляет собой реакцию на какой-либо стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение человека.

С начала 1950-х гг. школа человеческих отношений начала трансформироваться в **школу поведенческих наук** (школу наук о поведении, бихевиористскую школу). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: отношения между менеджерами и работниками - это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией - эффективной работой. В 1960-е гг. новый подход охватил всю сферу менеджмента. Идеи и методы школы наук о поведении продолжают активно развиваться и в наши дни[12; 26; 43].

Наиболее заметными представителями бихевиористского направления являются: **Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас**

Мак-Грегор, Фредерик Герцберг. Эти ученые исследовали такие аспекты управления, как мотивация, характер власти руководителя, авторитет, организационная структура компании, коммуникации в организациях, лидерство и т.п.

Дальнейшие исследования, проведенные американским психологом российского происхождения **Абрахамом Маслоу** (1908 - 1970) и другими психологами, позволили сделать вывод, что мотивами поведения людей являются не только стремление получать заработную плату и иметь хорошие условия труда, но и другие разнообразные потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Подробнее с развитием идей гуманитарного направления в менеджменте вы познакомитесь в главах, посвященных мотивации персонала и лидерству.

Современные направления менеджмента

Школа количественных методов. Школа количественных методов (количественная школа управления, школа математических методов в управлении) возникла после окончания Второй мировой войны в результате бурного развития точных наук и активно развивается в настоящее время.

Методы, разрабатываемые в рамках этого направления, позволяют использовать в менеджменте последние достижения в области математики, информатики, математической теории управления, теории игр, имитационного, в том числе стохастического (вероятностного), моделирования, теории массового обслуживания, теории оптимальных систем и т.п.[10; 36; 56].

Среди большого числа представителей этой школы можно выделить **Джон фон Нейман, Джей Форрестер, Анатолий Рапопорт, Рудольф Эмиль Калман, Лоуренс Роберт Клейн.**

Эти и другие авторы обращают внимание на важность временного планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации. Особое значение использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Суть количественных методов заключается в том, что для решения задач управления предприятием разрабатывается модель объекта управления и протекающих в нем процессов. Модель представляет собой схематическое, упрощенное отображение реального объекта - организации, системы управления и т.п. Одной из форм моделей является математическая модель - описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т.п.). Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации[6; 16; 59].

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент (исследование операций), разработку управленческих информационных систем, теорию массового

обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

Операционный менеджмент - концепция менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту используют математические методы, прежде всего методы исследования операций, прогнозирование, моделирование, в том числе запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, анализ безубыточности.

Разработка управленческих информационных систем - относительно новая область менеджмента, призванная своевременно и эффективно (с минимальными затратами) обеспечивать менеджеров необходимой им информацией. Широкое развитие управленческих информационных систем связано с прогрессом вычислительной техники и средств телекоммуникаций.

Теория массового обслуживания предполагает использование математического аппарата для минимизации времени ожидания и повышения эффективности распределения (клиентов в очередях, поступающих ресурсов и т.п.). Она применяется, например, для анализа движения автотранспорта, формирования систем единой очереди, применяемых в банках, и многих других задач[6; 23; 61].

Системный подход к менеджменту. В основе системного подхода к менеджменту лежит понятие "система" - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Как правило, система

обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов.

Системный подход к менеджменту (1950-е гг. - по настоящее время) заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Современный менеджмент рассматривает организацию (предприятие, фирму) как сложную **открытую систему**. Слово "открытая" говорит о том, что для нормального функционирования любой организации необходимо обмениваться с внешней средой разнообразными ресурсами. "На входе" организация получает сырье и оборудование от своих поставщиков, денежные средства от банков, персонал и т.п. "На выходе" появляется готовая продукция, которую организация продает своим потребителям (покупателям)

Развитие системного подхода к управлению тесно связано с формированием научного направления "Теория организации" (см. часть II настоящего учебника). Несмотря на то что теория организации в наши дни представляет собой вполне сформировавшуюся науку, до сих пор ведутся дискуссии об определении авторства ее первых научных концепций. Европейские исследователи считают отцом-основателем этой дисциплины Макса Вебера, американские ученые традиционно отдают пальму первенства Анри Файолю, Честеру Бернару и другим авторам.

Сегодня мы с полным правом можем утверждать, что основы системного подхода к управленческой и организационной деятельности и современных представлений о теории организации были заложены российским ученым, выдающимся мыслителем-

энциклопедистом XX в. **Александром Александровичем Богдановым**. А.А. Богданов (настоящая фамилия - Малиновский) (1873 - 1928) - выдающийся русский ученый, экономист, философ, врач, писатель-фантаст, создатель и руководитель первого в мире Института переливания крови[9; 26; 57]..

К сожалению, история российской организационной мысли исследована несопоставимо меньше западной. Это обстоятельство нередко порождало и продолжает порождать подчас излишне восторженные представления о достижениях западных специалистов.

Процессный подход к менеджменту. В основе процессного подхода к менеджменту лежит понятие "процесс" - последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления: планирования, контроля, учета, финансов, кадров, маркетинга, снабжения, сбыта и т.д. В 1980-е гг. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке в них работ - управлению через бизнес-процессы.

Основой любого процесса является целенаправленность, взаимодействие и последовательность. Целенаправленность - это способность процесса достигать определенного результата - обязательный элемент процессного подхода и основной критерий оценки для выбора процессов и показателей эффективности.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов - коммуникации и принятия решения.

В современном понимании процессный подход - это управление организацией путем построения системы процессов, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения системы менеджмента качества - совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия[9; 26; 57]..

Ситуационный подход к менеджменту. В основе ситуационного подхода к менеджменту лежит понятие "ситуация" (от средневекового лат. **situatio** - положение) - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих в организации обстоятельств и условий и называют управленческой (организационной) ситуацией.

1.3. Развитие управленческой мысли в России

В развитии науки о менеджменте в России можно выделить пять периодов:

- 1) 1900 - 1910-е гг. - этап зарождения;
- 2) 1920-е гг. - этап интенсивного развития на мировом уровне;
- 3) 1930 - 1950-е гг. - этап затяжного кризиса и глубокого отставания;
- 4) 1960 - 1980-е гг. - этап активного возрождения;
- 5) 1990-е гг. - по настоящее время - этап "догоняющего" развития.

В начале XX в. в научной общественности России широкое распространение получили идеи Ф. Тейлора. Настоящий "тейлоровский бум" пришелся на 1911 - 1914 гг., когда в обсуждении его концепции принимали участие студенты и профессора, экономисты и публицисты, инженеры и политики. В эти годы были переведены на русский язык основные работы Ф. Тейлора и других видных основоположников научной организации труда (НОТ) - Ф. Гилбрета, Г. Гантта и др.

Мощный толчок процессу становления отечественной науки о менеджменте дала первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, состоявшаяся в январе 1921 г.

Среди основных докладчиков были такие российские ученые, как Александр Александрович Богданов, Владимир Михайлович Бехтерев, Осип Аркадьевич Ерманский, Станислав Густавович Струмилин, Алексей Капитонович Гастев и др.

Именно после проведения этой конференции в России начали создаваться десятки специализированных институтов, лабораторий, опытных станций по научной организации труда. Такие ученые, как А.К. Гастев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский, П.М. Есманский, П.М.

Керженцев, Е.Ф. Розмирович и др., начали формировать первые отечественные научные школы. Основной задачей научно-исследовательских институтов и лабораторий являлось создание систематизированных концепций в области менеджмента[9; 26; 43].

Как отмечалось выше, основы современных представлений о теории организации были заложены российским ученым, выдающимся мыслителем-энциклопедистом XX в. Александром Александровичем Богдановым (Малиновским) (1873 - 1928). Его основным трудом является книга "Тектология. Всеобщая организационная наука", исходным пунктом которой стало признание, что к изучению любого явления необходимо подходить с точки зрения его организации.

Владимир Михайлович Бехтерев (1857 - 1927). К сожалению, до сих пор недостаточно исследованы организационно-управленческие идеи выдающегося русского ученого в области психологии академика Владимира Михайловича Бехтерева. В основе его взглядов лежала мысль о том, что научно организованный труд есть не что иное, как попытка научить человека тратить свою энергию с наибольшей производительностью с учетом возможностей организма. В отличие от "тейлоризма" и "фордизма" в центре внимания лидера русской психофизиологической школы находился работник как сложное биосоциальное существо[15; 27; 43]..

Алексей Капитонович Гастев (1882 - 1939). Одним из наиболее ярких представителей отечественной научной мысли в области управления был основатель Центрального института труда (ЦИТ) Алексей Капитонович Гастев, создавший собственную научную школу. А. Гастев с большим уважением относился к идеям

западных основоположников научного менеджмента, справедливо полагая, что успешное развитие отечественной организационно-управленческой мысли невозможно без учета теоретических достижений и практического опыта, накопленного в развитых странах. Однако в отличие от идей Ф. Тейлора в теории А. Гастева центральное место занимал человеческий фактор. По существу, впервые в мировой организационно-управленческой литературе А. Гастев и его сторонники обосновали решающую роль человека в производственных процессах, указав, что от него зависит наибольшая доля успеха всего дела.

Российскими учеными был сформулирован **социальный подход** к анализу проблем менеджмента. Наиболее видным его представителем был Н.А. Витке, взгляды которого разделяли такие ученые, как Я.С. Улицкий, В.В. Добрынин, С.Д. Стрельбицкий и др. Эти авторы высказали идеи, во многом аналогичные сформулированным позже положениям американской доктрины "человеческих отношений".

В конце 1920-х - начале 1930-х гг. в СССР состоялся окончательный переход от рыночной системы хозяйствования к командно-административной. Наука управления все чаще стала квалифицироваться как исключительно "буржуазная выдумка". Были закрыты многие институты и лаборатории НОТ, прекращены творческие дискуссии по проблемам управления. Основную ставку стали делать на "сильного" руководителя, единолично управляющего вверенным ему участком и неукоснительно выполняющего директивы Центра[14; 43].

К счастью, к концу 1950-х - началу 1960-х гг. кризис

отечественной управленческой мысли был преодолен. Рост масштабов производства и числа хозяйственных связей усложнил процессы управления и потребовал новых подходов к организации управленческих систем. При этом в эти годы снова стал возможным доступ к западной литературе по менеджменту. Эти обстоятельства породили сильнейший "управленческий бум", продолжавшийся до 1980-х гг[26; 53; 60].

Современный этап развития науки о менеджменте в нашей стране характеризуется появлением новых научных центров и активным проведением разнообразных исследований в области менеджмента.

1.4. Основные понятия, функции и методы менеджмента

Современный термин "менеджмент" означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

Менеджмент (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование)

- это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Что же означает понятие **управление**?

Примечание. **Управление** - это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с

выбранным критерием эффективности.

Под **критерием эффективности управления** понимается какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее. Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.

Часто, говоря об успешности управленческих решений, принимаемых менеджментом, используют понятия "результативность" и "эффективность". Результативность - это достижение организацией поставленной цели (например, удвоение объема выручки компании). А эффективность - это способ достижения цели, образно говоря - путь, который пришлось пройти компании. Например, достижение поставленной цели (удвоение объема выручки) вряд ли будет считаться эффективным, если это произошло в течение трех лет, в то время как конкурентам удалось добиться этого за полгода, или если это привело к массовым увольнениям квалифицированных сотрудников, не согласных с новыми условиями труда. Иначе говоря, эффективность - это отношение ценности полученного результата к затратам на его достижение[26; 25; 53].

Важным элементом процесса управления является обратная связь - передача информации (результатов работы, уточнений, предложений, отчетов и т.п.) от объекта к субъекту управления. Обратная связь - это осуществление менеджером контроля за работой

подчиненных, а также возможность узнавать их мнение и предложения. Без обратной связи менеджер лишается возможности эффективно управлять объектом.

Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником - это значит оказывать на них **управленческое воздействие**, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми. При этом важно, чтобы "субъект управления" - тот, кто управляет, - имел четкие ответы на следующие вопросы:

1. Какова цель управления? (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)

2. Каково сегодняшнее состояние организации (подразделения)? (Каких результатов мы уже достигли?)

3. Каковы критерии эффективности управления? (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)

Какие ограничения накладываются на управление? (Какие приказы и распоряжения я могу издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)

Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса. Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение

квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника[26; 29; 58].

Управление - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

1) **материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);

2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);

3) **человеческие** (работники, персонал организации);

4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);

5) **временные** (рабочее время).

Как мы видим, управление - это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

Кстати, как вы думаете, можно ли считать слова "менеджмент" и "управление" синонимами? Давайте проверим. Мы можем, например, сказать "управление автомобилем" или "дистанционное управление космическим кораблем". Применимо ли в этих случаях слово "менеджмент"? Очевидно, нет. Ведь менеджмент - это управление

особого рода, управление деятельностью организаций.

Часто менеджмент определяют следующим образом.

Менеджмент - это система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.

Это определение указывает на то, что менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность (систему) взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п.

Менеджмент - это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей.

Итак, мы определили понятие "менеджмент". Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

Примечание. **Менеджер** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь,

означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки менеджеров.

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных **функций**. Такие функции называют основными (или базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.

Эти функции называются (рис. 2.4):

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Планирование - это процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.

Планирование представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главнейших элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления - **организации** (иначе говоря - организовыванию) работы. Термин "организация" в менеджменте используется в двух значениях:

- 1) организация как объект управления - компания, предприятие;
- 2) организация как функция менеджмента - процесс организационной деятельности. Здесь мы будем употреблять это слово в его втором значении.

Организация - это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует **организационную структуру** компании. Поэтому функция организации - это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между сотрудниками задач, полномочий и ресурсов позволяют приступать к работе. Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в компании порядками и принимать ее нравственные ценности. Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется **мотивированием**, или **стимулированием**

персонала, или просто мотивацией.

Мотивация (как функция менеджмента) - это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации.

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу[26; 29; 62].

Строго говоря, слово "мотивация" означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Однако в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления - действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании.

Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей компании, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее нормальная работа любого предприятия или подразделения невозможна без осуществления **контроля**.

Контроль - это процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Другими словами, контроль - это оценивание результатов труда в организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений. Что менеджерам приходится контролировать? Соблюдение сотрудниками

трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.

В некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций. Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной - пятой функции - **координации**. Иногда специалисты полагают, что координация "растворена" в четырех других функциях. Но на практике координационная деятельность менеджера зачастую приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации. Что же такое координация?

Координация - это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании.

Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров [38; 51; 53].

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

Методы менеджмента

Функции менеджмента показывают, **что** должен делать менеджер, чтобы управлять организацией, на вопрос "**как (с помощью чего)** менеджер должен управлять организацией?" отвечают методы менеджмента (или, иначе говоря, методы управления).

В менеджменте используются три группы методов управления:

- экономические;
- организационно-распорядительные (административные);
- социально-психологические.

Экономические методы управления заключаются в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество. В качестве основных инструментов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Кроме того, к экономическим методам управления относится создание таких условий работы предприятия или подразделения, в которых работники максимально заинтересованы в улучшении качества своей работы и увеличении прибыли. Например:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов,

необходимых для его хозяйственной деятельности;

- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;

- предоставление подразделению права использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению;

- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств и т.п.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления - это методы прямого воздействия на исполнителей, носящие директивный (руководящий), обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

К числу организационных методов относят:

- создание организационной структуры управления;
- регламентирование и нормирование всех видов деятельности;
- приказы и распоряжения;
- инструктажи и т.п.

Социально-психологические методы управления оказывают воздействие на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения. Эти методы предназначены для социального стимулирования трудовой деятельности.

К ним относятся:

- устное поощрение (похвала);
- убеждение и внушение;
- личный пример руководителя;
- обеспечение возможности карьерного роста сотрудника;

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе;

- создание и поддержание позитивного морального климата в коллективе и т.п.

Хороший менеджер должен уметь грамотно комбинировать различные методы управления, выбирая из них те, которые наиболее соответствуют сложившейся ситуации, которые будут в этой ситуации наиболее эффективными [14; 29; 52].

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. По мнению Сократа, хороший правитель это..?
2. Основные школы менеджмента?
3. Пять принципов повышения производительности труда по Тейлору?
4. Основные принципы управления по Файолю
5. Школы гуманитарного направления в менеджменте
6. Современные направления менеджмента
7. Операционный менеджмент
8. Системный подход к менеджменту
9. Процессный подход к менеджменту
10. Периоды развития науки о менеджменте в России
11. Основные функции менеджмента
12. Основные методы менеджмента
13. Какими ресурсами управляет менеджер в организации

ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

2.1. Система управления образовательным учреждением

Образование в РФ – это огромная система, начитывающая более 140 тысяч организаций в которых учатся и работают более 40 миллионов человек. Такая большая сфера деятельности не может существовать сама по себе без взаимодействия с другими сферами деятельности и государством в лице государственных институтов.

Проблемы системы образования затрагивают практически всех членов нашего общества (родители, учащиеся, работники и т.д.), поэтому в сфере образования пересекаются интересы многих общественных организации, что требует согласования этих интересов и их реализацию.

Любое образовательное учреждение, являясь частью социальной системы, и представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Управление ею требует адекватного, а именно системного подхода.

Сегодня мы являемся свидетелями того, как различные общественные процессы и сферы деятельности все теснее взаимодействуют между собой. Это особенно наглядно видно при исследовании социальных явлений, где необходимость системного подхода диктуется самой жизнью, прежде всего высокой степенью интеграции общественных процессов, где как никогда ранее «все связано со всем», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер [14; 27; 53].

Что же вкладывается в понятия «система» и «системный подход» и какое они имеют отношение к обновлению управления образовательным учреждением?

Термин «система» всегда соотносится с чем-то целым, состоящим из отдельных частей. И действительно, когда мы рассматриваем, например, школу как целостную систему, то имеем в виду, что она состоит из частей (*компонентов*), которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей.

А можно эту систему рассматривать через процессы. Так, в целостном педагогическом процессе можно выделить образовательный процесс, протекающий на уроке, и внеурочное время. Таким образом, первым признаком системы является наличие в ней элементов, то есть минимальных единиц, имеющих предел делимости в рамках данной системы. Если разделить школу с точки зрения ее учебных подразделений, то структурообразующей единицей (*элементом*) будет класс [8; 10; 63].

Таким образом, *под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.*

Каждый элемент системы может выполнять свое функциональное назначение, если будет взаимодействовать с другими ее элементами. Например, учитель, как таковой, становится учителем не после окончания педагогического института, а только в результате взаимодействия с обучаемыми с целью их воспитания и развития.

Система образования представляет собой совокупность взаимодействующих элементов:

- образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием подведомственных им учреждений и организаций.

Взаимодействие всех элементов сферы образования порождает способность системы оказывать качественные образовательные услуги понятного уровня и содержания. Для того чтобы система образования работала слаженно и эффективно, осуществляла необходимую обществу, государству и личности образовательную деятельность, ею необходимо управлять [6; 24; 45].

Применительно к обширной и сложной *сфере образования* **УПРАВЛЕНИЕ** — это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом и т.д.

Управление в сфере образования, представляет собой деятельность, характеризующуюся следующими *основными чертами*:

- обособленная, осуществляемая отдельно от основной деятельности специально выделенными для ее осуществления людьми и (или) организациями в специально отведенное для этого время, то есть, управление в образовании осуществляется или должно осуществляться отдельно от образовательного процесса;
- обеспечивающая сохранение и поддержание образовательного процесса посредством его планирования, организации, мотивации

преподавателей и учащихся и контроля за ходом образовательного процесса;

- обеспечивающая достижение целей, стоящих перед системой образования как в данный момент времени, так и в историческом (стратегическом) плане.

Из теории управления известно, что необходимость в управлении возникает там, где деятельность осуществляют два человека или более [53]. Также правильно, утверждение о том, что если одну деятельность осуществляют две или более организации, преследуя при этом единую цель, то ими также нужно управлять.

Представим себе на минуточку огромную растекшуюся кляксу, где все «щупальца» куда-то двигаются, а нужно, чтобы они двигались не куда-то, а в определенном направлении, к намеченной цели. Очень желательно, чтобы эта клякса, до этой цели доползла. Для этого и нужно этой «кляксой» управлять. Очевидно, что такой громадной системой, как образование, управлять просто необходимо, поскольку недостатка в самодеятельности и новаторстве в образовании, никогда не испытывалось (в этом и сила системы) [4; 7; 33].

Управление может осуществляться только при наличии сформулированной цели, а общая цель не определяется системой образования, поскольку сама система строится для достижения этой самой общей цели.

Процесс управления, носит непрерывный характер — каждое воздействие вызывает изменение состояния объекта управления, что требует сопоставления с целью и повторения действий в той же последовательности.

Часто цель путают с процессом ее достижения или с работами, которые нужно выполнить в ходе этого достижения. Лучше всего постановку цели можно представить на примере:

- современное состояние—пустырь;
- новое состояние — жилой дом со всей необходимой инфраструктурой [32].

Целью является жилой дом, т.е. определенный конечный результат, а работы, которые нужно выполнить (изыскания, проект, коммуникации, фундамент и т.д.), — это задачи, которые необходимо выполнить в процессе достижения основной цели и которые сами могут выступать как подцели (или частные цели) на каком-то временном отрезке, но конечной целью не являются.

Цель должна быть:

- конкретна;
- измерима;
- приемлема;
- реалистична;
- с определенными сроками достижения.

Иногда смешивают понятия цели и задачи. В самом деле, цель может выступать как проблема, требующая решения. Особенно это проявляется при постановке качественных целей вида «повысить, улучшить» и т.д. Поэтому и говорят, например, что стоит задача повысить качество образования.

В действительности задача состоит в том, чтобы ответить на те, вопросы, которые возникают в ходе работы по повышению качества и без ответа на которые, качество повысить не удастся. В частности, например, если поставить цель довести качество подготовки

экономистов до мирового уровня, то задачами будут: определение этого мирового уровня, разработка способов сопоставления уровней подготовки и т.д. А достижение цели будет определяться мероприятиями: разработкой новых программ и технологий обучения, написанием необходимых учебников и пособий [3; 5; 45] .

2.2. Основные элементы функционирования образовательных систем

Необходимым условием формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, становящейся основой динамичного экономического роста и социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны.

Возможность получения качественного образования продолжает оставаться одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности.

В соответствии со статьей 8 Закона «Об образовании» система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность:

- взаимодействующих преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений, и организаций.

На первое место в определении поставлены *образовательные программы и государственные образовательные стандарты*, т.е. установленные государством материальные и нематериальные условия и методы осуществления образовательного процесса, планирование и прогнозирование образовательной политики [26; 31; 53].

В настоящее время наиболее широко применяемым инструментом реализации политики государства являются федеральные целевые программы (ФЦП). К основным достоинствам ФЦП следует отнести следующие характеристики:

-концентрация ресурсов на решении приоритетных задач; - длительный горизонт планирования;

-системный подход к формированию комплекса взаимоувязанных по ресурсам и срокам реализации мероприятий для достижения поставленных целей;

-обеспечение контроля за эффективностью использования средств;

-возможность в рамках программы комбинировать и объединять усилия федеральных, региональных органов исполнительной власти и частного сектора.

Объектом государственного регулирования выступает как вся отрасль образования, представляющая собой совокупность учебных заведений, так и учебное заведение, как тип организации.

Субъектом государственного регулирования выступает государство в лице законодателя и государственных органов управления.

Следует отметить, что при выполнении функции регулирования, государство одновременно использует несколько методов: правовые, административные, экономические.

Правовые – представляют собой, так называемые, «правила игры» в сфере образования – федеральные законы, постановления правительства, отдельные законы субъектов Федерации, приказы, письма, распоряжения и др.

Административные – включают в себя: государственные образовательные стандарты (в том числе учебные планы школ), лицензирование, аттестацию и аккредитацию образовательных организаций и т.д.

Экономические – осуществляются посредством:

-государственного заказа на подготовку специалистов (контрольные цифры, бюджетное финансирование);

-целевого финансирования (развитие системы возвратного субсидирования на образовательные цели);

-налогового регулирования.

Учебные планы относятся к административным методам регулирования образования. Основой их составления являются государственные образовательные стандарты. Федеральный базисный учебный план призван фиксировать рекомендуемый состав учебных предметов и распределение учебного времени между ними.

Базисный учебный план образовательных организаций РФ является важнейшим нормативным документом по введению общеобразовательных стандартов в действие, определяет максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, состав учебных предметов, распределяет учебное время, отводимое на

освоение содержания образования. Учебный план традиционно рассматривается как главный показатель объема работы педагогического коллектива [32; 35;53].

Наравне с планирование, особым элементом системы образования, является и прогнозирование, постановка стратегических целей. Стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Реализация этой цели предполагает решение следующих приоритетных задач:

- модернизация институтов образования как инструментов социального развития;
- формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, участие в международных сопоставительных исследованиях;
- обеспечение инновационного характера базового образования в соответствии с требованиями экономики, основанной на знаниях;
- создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

В качестве необходимого элемента системы образования определены также органы управления образованием и подведомственные им учреждения и организации, которые иногда называют организациями образовательной инфраструктуры.

Рассмотрим образование как процесс, отображающий в самом общем виде «преобразование» человека в человека образованного, т.е. получившего некие знания, умения и навыки. Наглядно это

можно сделать с помощью схемы изображенной на рисунке 1.[14;26; 53].

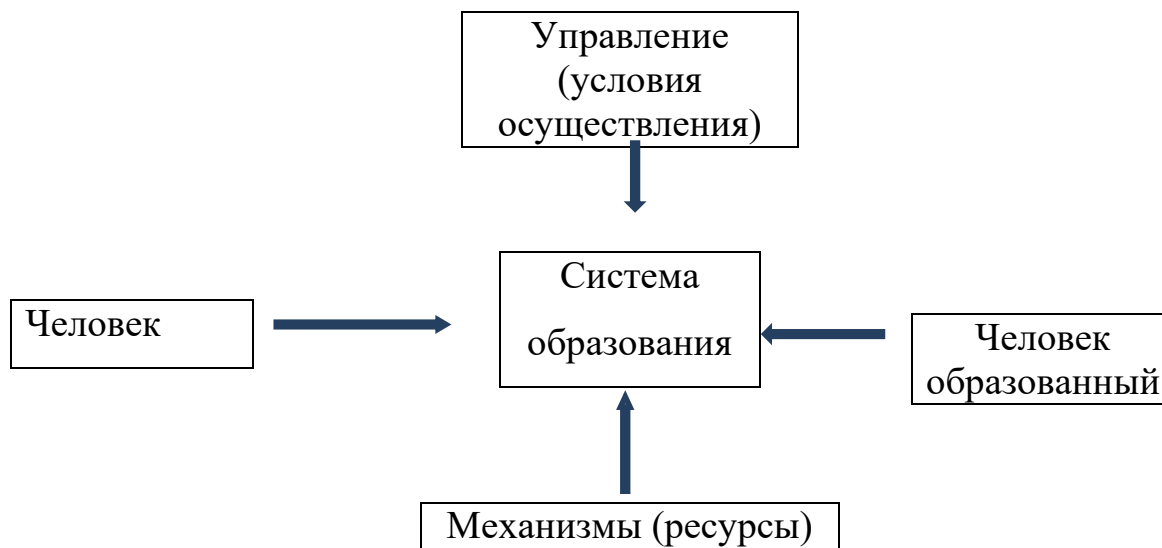


Рис. 1. Процесс функционирования системы образования

Не вдаваясь в подробности, отметим:

- в систему образования в качестве входного объекта поступает на обучение человек;
- внутри системы он обучается в определенных условиях — в соответствии с принятыми требованиями к осуществлению его обучения;
- обучением занимаются некие субъекты, потребляя при этом необходимые ресурсы;
- из системы выходит человек образованный, т.е. получивший образование (знания, умения и навыки или что-то еще, что принято называть образованием).

Заменив «условия» на образовательные программы и стандарты, а «ресурсы» на работающие учреждения и организации, осуществляющие образовательную деятельность, а также

обеспечивающие их деятельность органы управления образованием и другие организации, получим то самое описание системы образования, которое приведено выше.

Таким образом, *учащийся в системе образования представляет собой (хотя и специфическое) сырье которое необходимо преобразовывать*. И в этом смысле (но только в этом!) образование не отличается от любого иного производства. Кроме того, не следует забывать, что схема представляет собой процесс образования в самом общем виде, показывает необходимые и достаточные элементы, объединение и взаимодействие которых формирует новое качество— *систему образования*.

Основным звеном системы образования является образовательное учреждение или с учетом изменений законодательства—образовательная организация [2; 14; 53].

По существу, образовательная организация мало чем отличается от организаций, осуществляющих свою деятельность в других сферах. Точно так же она создается по решению учредителя.

Учредителем образовательного учреждения в соответствии со статьей 11 Закона «Об образовании» могут быть:

- органы государственной власти, органы местного самоуправления;
- отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (ассоциации и союзы);
- отечественные и иностранные общественные и частные фонды;
- общественные и религиозные организации (объединения), зарегистрированные на территории Российской Федерации;

- граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Изменение состава учредителей, действующих государственных и муниципальных образовательных учреждений допускается в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации в области образования. В случае реорганизации органов государственной власти, органов управления образованием и (или) органов местного самоуправления права учредителя переходят к соответствующим правопреемникам.

2.3. Образовательные системы и их разновидности

На сегодняшний день основным типом организации, осуществляющей образовательную деятельность, является учреждение, которое считается образовательным при условии осуществления им образовательного процесса, т.е. реализации одной или нескольких образовательных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся, воспитанников. Нужно отметить, что это определение содержит два важных положения.

1. Только при условии осуществления образовательного процесса учреждение считается образовательным (может рассчитывать на налоговые льготы). То же в полной мере относится и к иным формам некоммерческих образовательных организаций.

2. Образовательным процессом является реализация образовательной программы (первый элемент системы образования) и (или) содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. Можно, таким образом, быть образовательным учреждением (организацией), проводя обучение. Можно —обеспечивая содержание и воспитание обучающихся (воспитанников). Можно делать это все

одновременно. Определение образовательного процесса имеет огромное значение для вопросов налогообложения.

Образовательное учреждение (организация) является юридическим лицом — пользуется правами и несет обязанности, предусмотренные гражданским законодательством. Это важное положение, поскольку у нас еще не все общеобразовательные школы (например) зарегистрированы в качестве юридических лиц, что имеет ряд отрицательных последствий[9; 14; 53].

По своим организационно-правовым формам образовательные учреждения могут быть государственными, муниципальными, негосударственными — частными, учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений).

Российское законодательство в области образования распространяется на все образовательные организации, на территории Российской Федерации независимо от их организационно-правовых форм и административного ведения.

К образовательным относятся учреждения и организации следующих типов:

- 1) дошкольные;
- 2) общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования);
- 3) учреждения начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования;
- 4) учреждения дополнительного образования взрослых;
- 5) специальные (коррекционные) для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии;

- б) учреждения дополнительного образования;
- 7) учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей);
- 8) учреждения дополнительного образования детей;
- 9) другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

Государственный статус образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации.

Филиалы, отделения, структурные подразделения образовательного учреждения могут по его доверенности осуществлять полностью или частично полномочия юридического лица, в том числе иметь самостоятельный баланс и собственные счета в банковских и других кредитных организациях.

Образовательные учреждения вправе образовывать образовательные объединения (ассоциации и союзы), в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций (объединений). Указанные образовательные объединения создаются в целях развития и совершенствования образования и действуют в соответствии со своими уставами. Порядок регистрации и деятельности указанных образовательных объединений регулируется законом [39; 44; 53].

Главной особенностью образовательной организации является ее некоммерческий статус.

Некоммерческая организация. Статьей 11-1 Закона «Об образовании» установлено, что государственные и негосударственные образовательные организации могут создаваться в организационно-правовых формах, предусмотренных гражданским законодательством Российской Федерации для некоммерческих организаций.

Этот вид организации можно охарактеризовать следующими основными чертами:

- некоммерческий статус;
- полное или частичное, вплоть до самофинансирования, финансирование собственником;
- наличие в оперативном управлении имущества, переданного учредителем для осуществления образовательного процесса и иной деятельности, в том числе приносящей доходы;
- право заниматься деятельностью, приносящей доходы, в том числе и предпринимательской, не связанной с осуществлением образовательного процесса, и использовать для этого переданное имущество;
- право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников, так как, может быть собственником имущества в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- субсидиарная ответственность учредителя по обязательствам учреждения.

Данный набор характерных признаков определяет «индивидуальность» учреждения как формы организации.

По своему организационно-правовому статусу государственное или муниципальное учебное заведение любого уровня является некоммерческой организацией, созданной в форме учреждения. Именно этим статусом определяются порядок его финансирования, особенности отношений собственности, взаимоотношения с учредителем.

Именно «благодаря» своему статусу, образовательное учреждение:

- получает бюджетные средства в режиме финансирования по статьям экономической классификации расходов бюджетов и строго по этим же статьям должно их расходовать в соответствии со сметой, утвержденной главным распорядителем бюджетных средств — органом управления, в ведении которого оно находится;

- может переносить бюджетные средства с одной статьи утвержденной сметы на другую только после внесения в смету соответствующих изменений главным распорядителем бюджетных средств (причем изменение это должно осуществляться в порядке, установленном для исполнения бюджетной росписи);

- располагает переданным ему имуществом на праве оперативного управления и может распоряжаться им в весьма ограниченных пределах;

- зачисляет доходы от своей самостоятельной и разрешенной законом деятельности на лицевой счет в казначействе (а не на счет в банке), превращая их в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации в «неналоговые доходы бюджета».

Практическая реализация указанных характеристик позволяет говорить об ограничении государством самостоятельности

образовательных учреждений в части осуществления самостоятельной приносящей доходы деятельности и прав по распоряжению этими доходами [14; 67].

Общим местом всех рассуждений на тему некоммерческого статуса, является утверждение о том, что отсутствия извлечения прибыли в качестве основной цели создания (функционирования) организации достаточно для того, чтобы выделить такую организацию в самостоятельный тип. А если прибыль все-таки возникает в результате деятельности некоммерческой организации за определенный период времени, то эта прибыль не распределяется между учредителями, а используется на достижение целей, ради которых организация создана и функционирует.

Таким образом, если у организации есть сформулированная основная цель «извлечение прибыли», то организация является коммерческой, а если сформулирована любая другая основная цель, то организация является некоммерческой.

Выделить какие-либо существенные преимущества одного типа перед другим вряд ли возможно. Вопрос состоит, в определении, какие из типов некоммерческих организаций предпочтительнее для осуществления образовательной деятельности?

Автономия образовательных учреждений. Одной из характерных особенностей именно сферы образования является то, что образовательные учреждения автономны в своей деятельности.

Автономия учебных заведений выражается в том, что для осуществления образовательного процесса, как основной цели своего создания, учебное заведение самостоятельно подбирает и расставляет кадры, формирует (выбирает) программы обучения, осуществляет

образовательную, научную, финансовую, хозяйственную и иную деятельность в пределах, определенных законодательством Российской Федерации и своим уставом [12; 54].

Экономический аспект автономии состоит в том, что учебное заведение самостоятельно:

- формирует внутреннюю структуру управления, создает структурные подразделения (кроме филиалов);
- формирует кадровый состав работников;
- реализует различные виды уставной деятельности, в том числе предпринимательской;
- распоряжается доходами, полученными от осуществления самостоятельной деятельности;
- арендует и сдает в аренду имущество, в том числе переданное ему учредителем;
- учреждает организации различных типов;
- привлекает для обеспечения своей деятельности различные финансовые источники за исключением кредитных ресурсов;
- реализует производимую продукцию, результаты работы, оказывает услуги и др.

Наличие такой автономии существенно ограничивает возможности воздействия на образовательное учреждение со стороны государственных органов управления образованием. Учебное заведение формально выступает как некая в значительной степени замкнутая единица, автономно функционирующая и самоуправляемая по большинству направлений осуществляемой деятельности. Доступными для управленческого воздействия остаются всего три направления, три фактора, которые могут быть изменены органами

управления образованием, посредством чего может быть изменено и положение (состояние) образовательного учреждения.

К таким факторам относятся следующие:

- общие условия функционирования учебного заведения, включающие правовое пространство, систему налогообложения, установление отношений собственности;
- объем выделяемых общественных ресурсов и основные направления их использования, показатели численности учащихся, обучающихся за счет этих ресурсов;
- контроль за соблюдением условий лицензии (аккредитации).

Серьезным шагом на пути развития автономии в сфере образования стало законодательное установление еще одной формы образовательной организации — автономного учреждения [26; 29; 46].

2.4. Структура управления образованием

Важной характеристикой управления является то, что это обособленный вид деятельности, реализуемый отдельно от образовательного процесса. Это означает, что для управления системой образования создаются специальные организации со своей системой взаимоотношений, решаемых задач и осуществляемых видов действий.

Современная структура управления образованием в Российской Федерации сформирована по так называемой линейно-функциональной схеме, сочетающей вертикальную организацию управления с распределением по уровням и функциям управления. Она может быть охарактеризована следующими положениями [9; 45].

Федеральный уровень управления представлен Министерством образования Российской Федерации, которое является одновременно центральным органом управления образованием в России и органом управления подведомственных ему организаций системы образования. На этом уровне управление подведомственными учебными заведениями осуществляют также и другие министерства, и ведомства Российской Федерации.

Исторически сложилось, что учебные заведения создавались министерствами и ведомствами в качестве необходимого элемента развития приоритетных направлений социально-экономического развития страны — охраны здоровья населения, всеобщей грамотности, индустриализации, развития сельского хозяйства, укрепления обороноспособности. Соответственно, создавались медицинские, педагогические, сельскохозяйственные учебные заведения втузы, политехникумы. Кроме того, наличие «собственных» отраслевых учебных заведений свидетельствовало о высоком потенциале отрасли и руководящего ею министерства.

Относительно территориального расположения учебных заведений действовали обычные принципы размещения производительных сил — ближе к сырью (в качестве сырья выступали уже имеющиеся образовательные и научные центры), ближе к потребителю (практически в каждом регионе должны быть учебные заведения, готовящие учителей, медработников, специалистов сельского хозяйства), либо во вновь осваиваемых районах (Новосибирский научный центр, например).

Для части учебных заведений федерального ведения функционирует так называемая «двухзвенная» структура управления:

министерство — учебное заведение. В части остальных учебных заведений действует «четырёхзвенная» структура управления: *Министерство образования Российской Федерации — орган управления образованием субъекта Российской Федерации — орган власти муниципального образования — учебное заведение.*

Региональный уровень управления образованием представлен управлениями (министерствами, комитетами, главными управлениями и т.д.) образования субъектов Российской Федерации. Основное их отличие от федеральных органов состоит в том, что они, как правило, не имея в своем непосредственном ведении образовательных учреждений, осуществляют, таким образом, функциональное управление системой образования в пределах региона.

Муниципальный уровень управления образованием представлен отделами народного образования, созданными соответствующими муниципальными органами власти. На эти органы возложена основная нагрузка по осуществлению управления учебными заведениями, основная масса которых сосредоточена на муниципальном уровне

В этой связи хочется отметить одну весьма важную особенность построения управления системой образования. Если посмотреть на структуру управления, то нетрудно видеть, что основная масса учебных заведений относится к муниципальному уровню управления.

Известно также, что муниципальный уровень вообще и муниципальные органы управления в частности не являются государственным управлением. Отсюда следует, что муниципальные учебные заведения также не являются формально государственными.

Государственные гарантии, провозглашенные Конституцией, таким образом, реализуются через сеть формально негосударственных учебных заведений [14; 53].

Такая структура управления предъявляет весьма высокие требования к правильности распределения функций управления между элементами структуры и характеризуется следующими основными чертами:

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

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

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

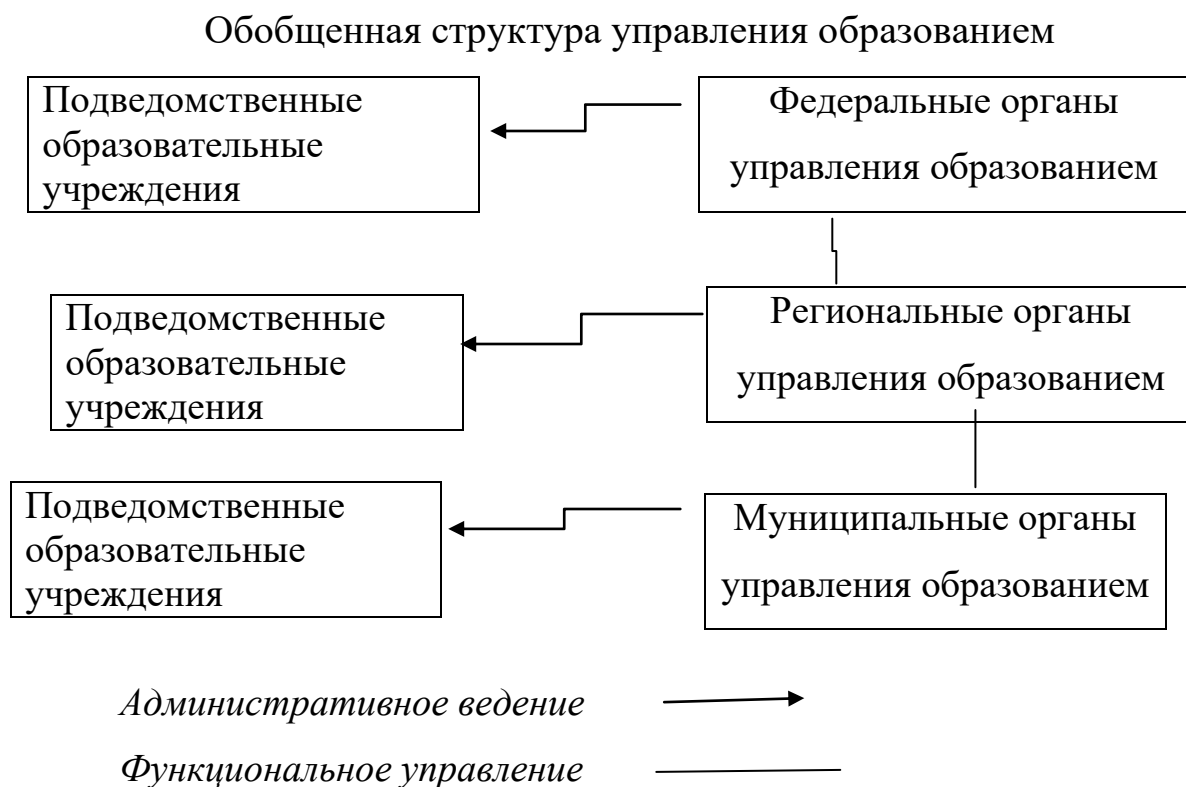


Рис. 2. Обобщенная структура управления образованием

Конкретная реализация структуры управления в разное время определялась разными условиями, часто скрывавшимися за стандартными формулировками, «в целях совершенствования»

Для характеристики происходивших структурных изменений больше всего подходит понятие –«субъективного фактора», поскольку масштабы системы образования росли постоянно, задачи, судя по формулировкам в официальных документах, постоянно же усложнялись [26; 53].

Процесс изменения структуры управления, больше напоминал колебания. Изменения в органах управления образованием происходили и происходят достаточно регулярно, причем изменения эти все время воспроизводят все ту же линейно- функциональную структуру управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные принципы и особенности хозяйственного механизма.
2. Каковы основные функции государства в процессе управления системой образования?
3. Охарактеризуйте современный этап формирования нового хозяйственного механизма.
4. Объясните суть программно-целевого подхода к решению проблем в области образования.
5. Что такое хозяйственный механизм и в чем состоит его специфика в отрасли образования?
6. Каковы основные цели перехода к новому хозяйственному механизму в просвещении?
7. Почему учебные планы и контингент обучающихся важны для управления экономической деятельностью учреждений образования?
8. Каково основное содержание Федеральной программы развития образования в России? Почему она расценивается как один из инструментов решения задач по реформированию, стабилизации и развитию системы образования в стране?
9. Как разграничиваются компетенции федеральных, республиканских, областных и муниципальных органов управления образованием Законом об образовании?
10. Раскройте смысл понятия управление. Определите его место в управлении учебными заведениями.

ТЕСТ

1. Каковы основные тенденции российского образования нового столетия:

- а) глобализация и универсализация;
- б) рост рождаемости и продолжительности жизни;
- в) ускорение исторического времени и инновационный путь развития;
- г) информатизация образования, качественное образование для всех;
- д) рост интеллектуального потенциала, становление гражданского общества.

1. Определите основные цели Национальной доктрины образования:

- а) реализация конституционного права на бесплатное образование, сохранение единого образовательного пространства России;
- б) непрерывное образование, бесплатное образование, доступное образование, государственная поддержка;
- в) светский характер образования, элитарность высшего образования,
- г) лично-ориентированное обучение, историческая преемственность поколений, платное высшее образование;
- д) историческая преемственность поколений, воспитание патриотов России, непрерывность образования, индивидуализация и лично-ориентированное обучение, подготовка высокообразованных специалистов.

3. Какие приоритеты образовательной политики содержатся в Концепции модернизации российского образования:

а) роль российского образования, основные этапы и меры реализации;

б) обеспечение государственных гарантий доступности качественного образования, введение ЕГЭ с целью повышения объективности и равных возможностей;

в) обеспечение равного доступа молодых людей к образованию, выявление и поддержка одаренных детей и молодежи, создание механизма устойчивого развития образования на основе частных инвестиций;

г) введение ЕГЭ и ГИФО с целью повышения объективности и равных возможностей, приоритеты образовательной политики, этапы и меры реализации национальных программ.

4. Какие виды профессионального образования приняты в России:

а) начальное, среднее, высшее;

б) подготовка специалистов, повышение квалификации, переподготовка специалистов;

в) среднее, высшее и послевузовское.

5. Каковы основные формы обучения в России:

а) очная, очно-заочная, дистанционная, экстернат, семейная.

б) очная, вечерняя, заочная, экстернат;

в) дневная, вечерняя, заочная;

г) формы в Законе не определены.

6. Какие формы собственности могут быть у образовательных учреждений:

- а) муниципальная и негосударственная;
- б) федеральная, региональная, муниципальная, общественная;
- в) государственная, муниципальная, негосударственная;
- г) частная, общественная, религиозная, муниципальная;
- д) государственная и негосударственная.

7. Какие типы образовательных учреждений характерны для высшего образования:

- а) институт, школа бизнеса, университет;
- б) высшая школа, институт, академия, университет;
- в) научный центр, академия, школа бизнеса;
- г) институт, академия, колледж.

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. История становления и современные тенденции развития сферы образования

В самом общем виде подходы к трактовке образования были сформулированы еще в работах представителей школы классической политической экономики Уильяма Петти, Адама Смита, Давида Рикардо и Карла Маркса.

Томас Роберт Мальтус увязывал образование с законами роста народонаселения, Жан-Ботист Сэй – с источниками производительности факторов производства, Джон Рамсей Мак-Куллох – с теорией производства и распределения. Джон Стюарт Милль рассматривал образование в качестве панацеи от дегенерации рабочих вследствие губительного процесса разделения труда.

Во все времена педагоги высоко ценили роль экономической составляющей в деятельности человека и его воспитанники. Так, главной задачей подготовки человека к жизни *Ян Амос Коменский* считал подготовку к труду, производственной и экономической деятельности. *Константин Дмитриевич Ушинский*, обосновывая необходимость открытия ремесленных школ, указывал, что их создание позволит решить экономические (приведение ремесла в соответствие с требованиями технического процесса), социальные (обеспечение промышленности отечественными специалистами), нравственные и воспитательные задачи [26; 53].

Однако долгое время проблемы образования в России являлись предметом только педагогической науки. Образование как отрасль непродуцирующей сферы было выведено из-под воздействия экономики и ее законов, поскольку считалось, что экономические отношения функционируют только в отраслях материального производства. Соответственно труд в сфере образования не считался производительным. Но уже в 60-70-е годы XX века, проблемы образования стали рассматриваться в рамках возникшей тогда новой отрасли экономической науки - экономики образования.

В числе главных проблем, стоявших перед экономикой образования периода ее становления, было *совершенствование методологии и методов планирования системы образования в целом и ее отдельных звеньев; сбалансированность планов подготовки и распределения специалистов, обоснование соотношения между направлениями и формами образования, отвечающими потребностям директивно-плановой экономики; определение общественно необходимых затрат на образование и др.*

Интерес к проблемам экономики образования не ослабевает до сих пор как со стороны зарубежных, так и отечественных экономистов. Серьезную теоретическую и методологическую базу исследуемых проблем представляют научные труды зарубежных исследователей - Я. Корнаи, П. Мюрелла, Р. Маккинтона, а также отечественных ученых - Л.И. Абалкина, СЮ. Глазьева, А.Я. Лившица. Проблемы экономики высшего образования разрабатывают С.А. Беляков, Е.Н. Богачев, С.А. Дятлов, В.М. Зуев, В.В. Чекмарев и другие. Благодаря их работам, впервые в истории отечественного законодательства, понятие "экономика", применительно к

образованию было закреплено в Законе РФ "Об образовании". В 1994 году появилось первое отечественное учебное пособие «Экономика образования» В.П. Щетинина [53].

Теоретики зарубежной экономики образования сформировали современные представления об образовании как основном элементе человеческого капитала, охарактеризовали природу и критерии эффективности затрат на образование. Эти вопросы также рассматривались в трудах отечественных ученых - А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, М.А. Критского и др.

В целом, в изучении экономики образования как науки в настоящее время сформировались два подхода - отраслевой и с позиции теории человеческого капитала, которые не противоречат друг другу. Традиционный для нашей страны отраслевой подход (макроуровень), предполагает изучение народнохозяйственных вопросов образования как объекта управления государства.

Теория человеческого капитала позволяет оценить эффективность затрат на образование с позиции конкретного потребителя (микроуровень), не исключая возможности такой оценки и на уровне отрасли, и в масштабах целой страны (работы Теодора Шульца).

Итак, современная отечественная модель экономики образования формируется *под влиянием двух концепций: экономики образования как отраслевой экономической науки и теории человеческого капитала.*

Состояние образования в современном мире достаточно сложное. С одной стороны, образование это важная сфера человеческой деятельности; достижения в этой области позволили

осуществить значительные социальные и научно-технологические преобразования. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются появлением ряда проблем. Дело в том, что сфера образования испытывает влияние процессов, происходящих в социально-политической и экономической жизни мирового сообщества. Все в большей степени образование перестает отождествляться с формальным школьным и даже вузовским обучением. Любая деятельность ныне трактуется как образовательная, если она имеет своей целью изменить установки и модели поведения индивидов путем передачи им новых знаний, развития новых умений и навыков [9; 26; 43].

Функции образования начинают выполнять самые различные социальные институты, а не только школы, вузы, даже предприятия (на крупных промышленных предприятиях имеются подразделения, занимающиеся подготовкой и переподготовкой кадров).

Другой тенденцией современного этапа развития образования является индивидуализированный характер образования, который позволяет учитывать возможности каждого конкретного человека и способствовать его самореализации и развитию. Это становится возможным посредством разработки разных образовательных программ в соответствии с индивидуальными возможностями как учащихся, так и преподавателей. Поэтому особое внимание в системе образования уделяется формированию у учащихся умений учиться, используя современные и перспективные средства информационных технологий.

Последние годы характеризуются ускорением обновляемости технологий и знаний в различных сферах деятельности человека,

поэтому не только школьного и даже вузовского образования уже надолго не хватает. Президент корпорации Дженерал Моторс уверен, что предприятиям нужны специалисты не с четырех и даже с шестилетним, а сорокалетним образованием *Концепция непрерывного образования становится основополагающей*. Выгоды, связанные с приобретением знаний, получает человек, общество в целом и конкретные предприятия.

В связи с обострением проблем государственного финансирования вполне обоснованным является смешанное финансирование образования, дальнейшее развитие рыночных отношений в этой сфере. Результатом этой тенденции стало развитие не только национальных, но и мировых рынков образовательных услуг. Перспективы развития системы образования видятся мировым сообществом в следующих направлениях: - фундаментализация образования; - опережающий характер системы образования; - и доступность ее для населения за счет широкого использования методов дистанционного обучения [26; 53].

Фундаментализация образования предполагает ориентацию его на изучение фундаментальных законов природы и общества, природы и назначения самого человека, интеграцию естественнонаучного и гуманитарного образования; инновационное обучение.

В России фундаментализация образования в настоящее время представлена в виде компетентного подхода, который не сводится только к знаниям, а предполагает целостный опыт решения жизненных проблем, выполнения ключевых функций, социальных ролей, компетенций.

Идея *опережающего образования*, которая принадлежит российскому философу, академику Аркадию Дмитриевичу Урсулу, считается одной из принципиально важных и конструктивных идей в области стратегии повышения интеллектуального потенциала нации. Концепция системы опережающего образования заключается в ее принципиальной ориентации на будущее, на те условия жизни и профессиональной деятельности, в которых окажется выпускник учебного заведения после его окончания [26].

В системе опережающего образования значительная часть времени учебного процесса отводится для изучения новых фундаментальных знаний, процессов и технологий. Поэтому принципиально важным условием эффективности системы опережающего образования является необходимость его органической связи с институтом науки. Образование должно быть буквально "встроено" в систему научных исследований.

Создание эффективных *систем дистанционного обучения* повышает доступность качественного образования для значительной части населения, содействует решению проблемы образования для людей с ограниченной подвижностью, а также для той части населения, которая по тем или иным причинам, не может воспользоваться услугами очного обучения.

Резюмируя выше сказанное, отметим, что наука экономика образования многогранна, предмет ее исследования достаточно широк. Она включает в себя экономическую и до некоторой степени педагогическую составляющие. Поэтому перспективы развития современной экономики образования основываются на решении

проблем сферы образования и экономики образования и разворачиваются в трех направлениях:

- человекоформирующее направление, которое ориентирует на решение проблем развития человеческого капитала;

- производственно-экономическое направление, в рамках которого исследуются проблемы экономической эффективности образования, превращение экономики образования в базовую отрасль экономики страны;

- эдукологическое направление, занимающееся вопросами целостного изучения образовательных систем, законов их функционирования и развития, связей с другими общественными институтами, социальной роли образования, ответственности общества, его подструктур, государства и каждого гражданина за судьбы образования. (*Эдукология- новая самостоятельная социальная наука об образовании*).

3.2. Профессиональная деятельность менеджера образования

Главная черта современного мира — стремительные перемены. Курс нашей страны на преобразования в экономике, политической и общественной жизни влечет за собой изменения во всех остальных институтах общества. Экономическая ситуация в России остро обозначает специфические проблемы, связанные с процессом перехода системы образования к рыночной экономике. В целом, происходящий процесс трансформации объективно обусловлен сменой индустриальной цивилизации постиндустриальной, т.е. по существу социально ориентированной рыночной экономикой.

В разрабатываемых в настоящее время концептуальных подходах к осуществлению уже начатых и планируемых преобразований, закономерно выдвигается проблема коренного реформирования всей системы управления образованием, и в первую очередь — это качество повышения квалификации преподавателей.

Профессиональную деятельность менеджера образования мы рассматриваем как видовую категорию, включающую специализированную трудовую деятельность, требующую конкретной подготовки и реализуемую на соответствующем уровне мастерства. Развитие данного уровня осуществляется непрерывно, в системе организованного обучения и посредством самообразования. В этой связи повышение квалификации менеджера образования рассматриваем как образовательный процесс, направленный на развитие личностных способностей человека выполнять свои трудовые функции посредством освоения новых интегрированных взаимосвязей между современной наукой и практикой [9; 14; 53].

Управленческая деятельность педагога в рамках гуманистической парадигмы образования приобретает новые качественные особенности. Традиционное управление, основанное на субъект - объектных отношениях, переходит в управление, основанное на субъект-субъектных отношениях и предоставляющее учащимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении, классе, малой группе. Эти процессы давно уже стали предметом изучения в зарубежной педагогике, особенно американской, откуда и проник в отечественное образование термин «педагогический менеджмент», основная идея которого состоит в

том, что педагог становится организатором, советчиком в процессе обучения, воспитания и развития личности ребенка. Это порождает новую научно-практическую задачу по подготовке менеджеров образования для управления образовательным учреждением (ОУ) в новых экономических условиях, овладения ими теорией и практикой принятия управленческих решений через систему повышения квалификации.

Благоприятные условия для развития образовательных учреждений состоят в создании атмосферы подлинного сотрудничества между ними и органами управления образованием различных уровней.

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов управления образовательными учреждениями[53].

Снять имеющиеся противоречия в системе «органы управления— органы образования» значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование в каждом регионе необходимых организационно-педагогических условий:

— создание подлинно демократической возможности участия коллективов ОУ, каждого их члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений; '

— повышение профессионального мастерства и управленческой компетентности всех участников управления.

Механизм управления современным образовательным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия ОУ и всех участников педагогического процесса.

Структура этих отношений такова: ОУ — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; учитель — учитель; учитель — родители; учитель — учащийся; ученик — ученик.

Проблема формирования организационной структуры управления требует, прежде всего, осмысления развития ОУ как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации, нуждается в системном видении объекта управления, понимании его особенностей.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем развитии демократических начал в управлении.

Важнейшими ролевыми участниками (субъектами) в процессе управленческого взаимодействия являются законодатели, учредители, заказчики, клиенты, пользователи, представители властных структур, партнеры, конкуренты.

Основным заказчиком образовательных учреждений сегодня выступает государство и его ведомства, которые формируют образовательную политику. Данные подразделения регистрируют, лицензируют, аттестуют, аккредитуют образовательные учреждения: определяют государственные образовательные стандарты: проводят экспертизу подведомственных им учреждений[45; 53].

Однако следует отметить, что число заказчиков у образовательных учреждений возрастает. Это не только родители и их учащиеся дети, но и преподаватели учебных заведений, регионов и сообществ, этнических групп и пр.

Любое образовательное учреждение, являясь частью социальной системы, представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Управление ею требует адекватного, а именно системного подхода.

Сегодня мы являемся свидетелями того, как различные общественные процессы и сферы деятельности все теснее взаимодействуют между собой. Это особенно наглядно видно при исследовании социальных явлений в нашем обществе, где необходимость системного подхода диктуется самой жизнью, прежде всего высокой степенью интеграции общественных процессов, где как никогда ранее «все связано со всем», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер.

Что же вкладывается в понятия «система» и «системный подход» и какое они имеют отношение к обновлению управления образовательным учреждением? Термин «система» всегда соотносится с чем-то целым, состоящим из отдельных частей. И действительно, когда мы рассматриваем, например, школу как целостную систему, то имеем в виду, что она состоит из частей (компонентов), которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей. А можно эту систему рассматривать через процессы. Так, в целостном педагогическом процессе можно выделить образовательный процесс, протекающий на уроке, и

внеурочное время. Таким образом, первым признаком системы является наличие в ней элементов, то есть минимальных единиц, имеющих предел делимости в рамках данной системы. Если разделить школу с точки зрения ее учебных подразделений, то структурообразующей единицей (элементом) будет класс [8; 14; 53].

Таким образом, *под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.*

Каждый элемент системы может выполнять свое функциональное назначение, если будет взаимодействовать с другими ее элементами. Например, учитель, как таковой, становится учителем не после окончания педагогического института, а только в результате взаимодействия с обучаемыми с целью их воспитания и развития.

Таким образом, любая система представляет собой не просто совокупность элементов, а совокупность связанных между собой и взаимодействующих элементов. Способ их связи называется *структурой*.

В образовательной организации множество систем разного порядка. Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок или лекция — подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок — это сложная целостная система. Эту иерархию построения сложных систем должен хорошо знать руководитель образовательной организации и педагог (учитель).

Чтобы установить точный адрес управленческого воздействия, руководителю, учителю крайне необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие

элементы. Если же он не умеет это делать, то все его управленческие усилия будут носить общий характер, не имея прямого выхода в практику обучения. В управлении как школой, так и любым образовательным учреждением руководителю необходимо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя [8; 14; 53].

Руководителям и педагогам часто приходится встречаться с такими видами взаимосвязи, которые более всего влияют на объединение отдельных элементов в целостные системы. К ним относятся все целевые связи, ибо цель подчиняет себе функционирование всех частей системы. К системообразующим относятся все связи управления:

- субординационные (по вертикали);
- координационные (по горизонтали);
- связи преемственности (между звеньями организации, преподаватели, ученики и т. д.).

Особую роль в управлении образовательным процессом имеют причинно-следственные связи, ибо для принятия грамотного управленческого решения нужно исходить из причины: почему это произошло? Только на этой основе можно наметить действенные меры.

Поскольку все системы в образовательных учреждениях конструируются под заданную цель, руководитель (педагог) обязан знать, как их формировать.

Из области теории систем здесь используются понятия «состав» и «структура». Например, на современном этапе развития

образовательной организации ни у кого не вызывает сомнения, что учебное занятие есть целостная динамическая система, структурным элементом которой являются учебно-воспитательный момент, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее и взаимодействующие методы обучения, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности учащихся. Состав учебного занятия как системы — это набор необходимых и достаточных для достижения триединой цели учебно-воспитательных моментов, а структура — способ организации связи между ними [14; 43].

Такой же подход руководитель осуществляет, разрабатывая систему работы с педагогическими кадрами. В эту работу входит повышение методологического уровня педагога, совершенствование его профессионального мастерства, расширение общего культурного кругозора. Структура системы определяется взаимосвязью между этими компонентами. Оценкой действенности системы выступает реальный результат в виде сформированности личности. Если какой-то компонент системы отсутствует или связи между ними ослаблены, рассчитывать на хороший результат не приходится.

Здесь следует обратить внимание еще на один момент. Каждый компонент (подструктура), входящий в систему, чаще всего сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата. Так, если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу в том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал соответствующего содержания, то какие бы методы обучения и

формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат уже невозможно. Встречаются и другие нарушения, когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы организации познавательной деятельности. Тогда данный учебно-воспитательный момент в системе других моментов учебного занятия не может играть отведенную ему роль, и реальный результат такого занятия будет незначительным. Уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей, как между компонентами, так и между каждым из них и целым[43; 53].

Таким образом, под педагогической системой мы понимаем социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности.

3.3. Внешняя среда и факторы, влияющие на работу образовательного учреждения

Особенностью школы как системы является ее теснейшая связь с внешней средой. Можно выделить шесть основных внешних подсистем: общественно-политическую, производственно-экономическую, социально-бытовую, природно-экологическую, культурную и духовно-нравственную. Задача любого образовательного учреждения — использовать возможности этих подсистем для воспитания личности.

Процесс самодвижения образовательного учреждения (ОУ) может идти двумя путями. Первый путь, когда ОУ приспосабливается к внешней среде, перестраивает свои процессы, не разрушая целостности, и второй, когда ОУ само может влиять на внешнюю среду, приспосабливая ее к достижению своей цели. Но для этого ОУ как социальная система должно быть само хорошо организовано.

В современных условиях на ОУ оказывают большое влияние процессы, происходящие в обществе, которые, несомненно, положительно сказываются на развитии учреждений. Однако идут и другие процессы, приводящие к потере идеалов, снижению роли общественных организаций, вещизму, наркомании и др. Все это требует мобилизации как внешних, так и внутренних возможностей для нейтрализации этих негативных явлений. Динамизм ОУ как системы обеспечивает его стабильность, ибо ОУ постоянно развивается в соответствии с влиянием внешней среды.

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними и окружающим миром происходят информационные процессы. Это системы динамические, функционирующие в условиях постоянной изменчивости факторов внешней среды, вызывающих также изменения внутреннего состояния системы[43; 53].

Структурно-функциональная упорядоченность компонентов, их интеграция и взаимодействие с окружающей средой обеспечиваются органами внутреннего управления и механизмами управления. В этом плане педагогические системы проявляются как самоуправляемые.

Для формирования системы принципиально важно не столько простое взаимодействие множества элементов, сколько их взаимодействие при получении интегрального или общего эффекта,

результата, цели, ради которых и благодаря которым вовлекаемые элементы множества организуются в систему.

Первой проблемой при рассмотрении образовательного учреждения как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех учреждения. Например, по мнению российских исследователей, «внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения и источники трудовых ресурсов» [9; 14; 53].

В управленческой мысли представления о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 1950-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром.

Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом [9; 14; 53].

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Образовательное учреждение как открытая система зависит от внешнего мира. Руководитель образовательного учреждения должен также

предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Подобно биологическим организмам, учреждению необходимо приспосабливаться к новой среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и испытывают на себе также прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести *трудовые ресурсы, поставщиков, капитал, законы, учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.*

Под *факторами косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на ней. Речь идет о таких факторах, как *состояние экономики, информационно-коммуникационный процесс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.*

При этом факторы внешней среды имеют ряд *особенностей*:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

2. Сложность внешней среды. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые образовательное учреждение обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого

фактора. К параметрам сложности факторов внешней среды можно отнести: подвижность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении образовательного учреждения. Окружение современных учреждений изменяется с нарастающей скоростью. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, образовательное учреждение или его подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более сложным процессом.

3. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает образовательное учреждение по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной[9; 26; 43].

Факторы прямого воздействия

Традиционно в менеджменте организации к факторам прямого воздействия относят: поставщиков, материал, капитал, трудовые ресурсы, государственные органы, потребителей и конкурентов. Рассмотрим указанный перечень факторов применительно к образовательному учреждению:

Поставщики. С точки зрения системного подхода, образовательное учреждение — это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Входящий элемент — это ребенок, ученик, студент. Этот элемент образовательное учреждение получает

либо в результате домашнего, семейного воспитания, либо в результате обучения и развития в образовательном учреждении. В каждом конкретном случае мы имеем дело с результатом работы, причем качество входящего элемента может быть абсолютно разным, что обусловлено как генетической наследственностью родителей, так и технологией развития и обучения в дошкольный период. Помимо этого, к поставщикам можно отнести все организации, которые обеспечивают образовательное учреждение всем необходимым для полноценного функционирования (литературой, техникой, учебным оборудованием и т.д.).

Материал. Материал — это понятие, которое используется в производственном менеджменте. В нашем пособии под материалом мы будем понимать количество детей и учащихся, от которого напрямую зависит работа образовательного учреждения.

Капитал. Для успешного функционирования и развития образовательного учреждения нужен финансовый капитал. Для внедрения новой модели финансирования (по душевое) субъекты РФ должны утвердить нормативы затрат. В свою очередь образовательным учреждениям необходимо решить и ряд других вопросов: прохождение аттестации и аккредитации, привлечение дополнительных источников финансирования (оказание платных образовательных услуг, получение добровольных взносов и пожертвований от физических и юридических лиц), организация учета детей в образовательных учреждениях и др. Однако это не следует расценивать как самофинансирование. Несмотря на то, что образовательные учреждения начнут работать в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности, им по-прежнему будут выделяться

необходимые средства из бюджета. Директор образовательного учреждения, как и руководитель любой организации, сможет самостоятельно распоряжаться полученными бюджетными и внебюджетными средствами. Таким образом, основным источником финансирования образовательных учреждений по-прежнему остаются бюджетные ассигнования, рассчитанные на основе установленного норматива — минимальной стоимости обучения (содержания) одного обучающегося (воспитанника) в год по каждому типу, виду образовательного учреждения [14; 26; 43].

Что касается негосударственных образовательных учреждений, то они также имеют право на государственное финансирование с момента государственной аккредитации.

Трудовые ресурсы. Для эффективной деятельности образовательного учреждения, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей и миссии, необходимо его обеспечение высококвалифицированными педагогическими кадрами. Одна из серьезных проблем современного образования — это процесс старения педагогических кадров. Сокращается число молодых специалистов в сфере общего образования. В связи с этим, 28 июля 2008 г. Постановлением Правительства РФ утверждена Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России». Цель программы: создание условий для эффективного воспроизводства научных и научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере науки, образования и высоких технологий, сохранения преемственности поколений в науке и образовании.

Законы и государственные органы. Общественные отношения в сфере образования в Российской Федерации регулировались в общей сложности более чем 500 специальными правовыми актами, причем самый первый из них датирован 30 июня 1930 г. Одно это создает существенные трудности в правовой работе образовательных учреждений, осложняя деятельность всех участников образовательного процесса. Кроме того, проявилась особенно сложная и не до конца осмысленная законодателями и общественностью проблема переходного периода — одновременное действие законодательных и иных нормативно-правовых актов, принятых в разных государственно-правовых условиях.

К числу последствий такого положения дел можно отнести медленное освоение требований новых законодательных и иных нормативных правовых актов в деятельности образовательных учреждений, недостаточное знание гражданами своих прав в сфере образования и неоперативное становление практики их защиты с использованием средств закона. Практическое отсутствие в России единого упорядоченного правового поля в сфере образования сдерживает развитие этой сферы[14; 26; 53].

Управление системой образования в России осуществляется на трех уровнях: - федеральном; - региональном; - муниципальном. Первые два уровня являются уровнями государственного управления в сфере образования.

В каждом из субъектов Российской Федерации имеется орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования (министерство, департамент, главное управление и т.п.) в границах соответствующего региона. Контрольно-надзорные

функции в рамках полномочий, предоставленных субъектам Российской Федерации действующим законодательством, могут осуществляться как самим органом управления образованием, так и отдельным специализированным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации. В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления. Отдельные вопросы управления находятся в компетенции и сфере ответственности образовательного учреждения.

Потребители. Потребителями образовательных услуг, с одной стороны, являются внутренние потребители — ученики и их родители, с другой стороны, внешние потребители — образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или трудовой деятельности выпускники. Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг[53].

Сосредоточение внимания на потребителе, на удовлетворении установленных и предполагаемых потребностей обеспечивает школе сохранение лидирующего положения на рынке образовательных услуг и позволяет достичь лояльности потребителей. В образовательной деятельности установленными потребностями являются требования образовательных стандартов, устанавливающих минимальный уровень и объем содержания образования, и требования к подготовке выпускников, которые школа должна обеспечить учащимся. Ряд нормативных документов устанавливает требования к обеспечению безопасности и сохранению здоровья обучающихся в ходе образовательной деятельности. Предполагаемые

потребности — это мнения, запросы и ожидания, социальный заказ разных сословно-профессиональных групп образовательному учреждению, потребность обучаемых во внимании и реализации личного интеллектуального и творческого потенциалов.

Конкуренты. Конкуренты — это важнейший фактор рыночной экономики, влияние которого невозможно оспаривать. Школы на сегодняшний день заинтересованы в том, чтобы по максимуму укомплектовать классы, а при современной демографической ситуации это вызовет конкуренцию среди школ за детей. Политика подушевого финансирования заставит школы быть конкурентоспособными на рынке образовательных услуг.

Факторы косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на работу образовательных учреждений так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководителю ОУ необходимо их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для учреждения. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, развитие информационно-коммуникационных технологий[43; 53].

Технология. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Пути повышения эффективности обучения ищут во всех странах мира. В России проблемы результативности обучения активно

разрабатываются на основе использования последних достижений психологии, информатики и теории управления познавательной деятельностью. Сейчас четко обозначился переход на гуманистические способы обучения и воспитания. Одним из важных направлений решения названных проблем является разработка и внедрение новых педагогических технологий.

Педагогическая технология — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер. Технология обучения, или образовательная технология — это использование методики обучения в конкретных условиях, системы использования выработанных правил с учетом времени, места, конкретных субъектов образования, условий организации и протяженности педагогического процесса.

При всем многообразии современных педагогических технологий следует отметить возросшую роль информационных технологий в образовании. В настоящее время в России идет становление новой системы образования, ориентированной на вхождение в мировое информационно-образовательное пространство. Этот процесс сопровождается существенными изменениями в педагогической теории и практике учебно-воспитательного процесса, связанными с внесением корректив в содержание технологий обучения, которые должны быть адекватны современным техническим возможностям, и способствовать гармоничному вхождению ребенка в информационное общество. Компьютерные технологии призваны стать не дополнительной составляющей в

обучении, а неотъемлемой частью целостного образовательного процесса, значительно повышающей его эффективность [14; 26; 53].

Состояние экономики. Современному руководителю образовательного учреждения необходимо уметь оценивать, как скажутся на работе учреждения общие изменения состояния экономики. Существенное влияние на систему образования РФ оказал экономический кризис. В условиях подушевого финансирования и сокращения притока внебюджетных средств значительно снизится занятость в сфере образования. Хотя сокращение числа работников будет происходить медленнее, чем количества обучающихся, оно станет существенным фактором увеличения безработицы в стране. Если исходить из того, что в России 1 преподаватель приходится примерно на 10 студентов, дополнительное число безработных только по системе высшего и среднего профессионального образования составит не менее 100 тыс. человек.

Социокультурные факторы Социокультурные факторы — это социальные явления и процессы, происходящие в обществе и влияющие на деятельность образовательного учреждения. К этой группе факторов относятся социальная структура общества, демографические характеристики (например, уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни и темпы роста населения, миграция, общий уровень образования и культуры), а также общественные традиции, ценности, моральные нормы, стиль жизни, привычки, отношение к труду, предпочтения и психология потребителей.

Политические факторы Руководитель образовательного учреждения отслеживает нормативные документы властей страны,

города, местных органов, изменения в перестановке в высших политических кругах, отношения властей к тому или иному вопросу и т.д.

Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)

Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, характерное для 80—90-х гг. XX в., привело к значительной перестройке информационной среды современного общества, открывая новые возможности общественного прогресса и в сфере образования. Информатизация образования — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях.

Этот процесс определяет:

- совершенствование механизмов управления системой образования на основе использования автоматизированных банков данных научно-педагогической информации, информационно-методических материалов, а также коммуникационных сетей;
- совершенствование методологии и стратегии отбора содержания, методов и организационных форм обучения, воспитания, соответствующих задачам развития личности обучаемого в современных условиях информатизации общества;
- создание методических систем обучения, ориентированных на развитие интеллектуального потенциала обучаемого, на формирование умений самостоятельно приобретать знания,

осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации[43; 53].

Профессиональная деятельность учителя направлена, с одной стороны, на ученика, с другой стороны — на самого себя. Участвуя в деятельности профессионального сетевого сообщества, учитель расширяет свои знания в педагогике, методике и т.д., повышая тем самым уровень своей профессиональной компетенции.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое образование? В чем заключается его многозначность?
2. Что представляет собой экономика образования как отрасль и как наука?
3. Что является предметом и объектом изучения науки экономики образования?
4. Определите задачи и место экономики образования в системе экономических наук.
5. Охарактеризуйте образовательные услуги и укажите основные их особенности.
6. Назовите ученых, в разные периоды внесших вклад в становление и развитие науки экономика образования.
7. В чем заключается сущность концепций экономики образования как отрасли науки и теории человеческого капитала?
8. Назовите основные тенденции развития современного образования.

ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих управленческую деятельность в целом.

Функция — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

4.1. Установленные законом функции управления в системе образования

Для описания различных видов управленческой деятельности используется термин функция управления.

Функция управления это некий отдельный типовой вид управленческой деятельности, своего рода элементарная управленческая операция, которую можно выделить, точнее, отделить от других операций. В частности, можно выделить в качестве отдельного вида деятельности «создание организации», поскольку эта деятельность может быть отделена от других видов, например, от ликвидации организации, так как предполагает определенный набор действий по своему выполнению.

Аналогичным образом можно выделить и другие функции управления планирование, подготовку отчетных документов, работу с обращениями граждан и т.п. Следует помнить, что такое выделение

носит, как правило, достаточно условный характер, поскольку каждая такая функция может быть разделена на составные части, которые могут рассматриваться как «более мелкие», но тоже функции управления.

Может показаться, что такая работа носит формальный характер, но это не так, поскольку определение функций управления очень важно с точки зрения круга прав и обязанностей того или иного субъекта управления, пределов его компетенции. Иначе говоря, определение функций управления показывает, что может, а что не может делать субъект управления [14; 53].

К компетенции федерального уровня в области образования отнесены двадцать три функции, реализуемые федеральными органами государственной власти и управления. Их перечисление занимает достаточно места, поэтому ограничимся их обобщающими характеристиками. Функции можно достаточно условно объединить в шесть основных групп:

Формирование и осуществление государственной политики в сфере образования. Сюда можно отнести работу в области законодательства, разработки программ, проектов бюджетов, налоговой и таможенной политики и т. д. Для реализации этих функций просто напрашивается программный подход, что и имеет место. Главным инструментом формирования государственной политики в сфере образования является Федеральная целевая программа развития образования.

Эти установленные законом функции управления федерального уровня реализуются федеральными министерствами и ведомствами:

1. Определение общих условий функционирования системы образования и образовательных учреждений, включая правовое регулирование в пределах своей компетенции. В первую очередь это установление федеральных компонентов государственных образовательных стандартов, разработка подзаконных актов (типовых положений об образовательных учреждениях, нормативных писем, инструкций, методических материалов).

2. Установление льгот, экономических нормативов, различных норм и правил налоговых льгот, нормативов и порядка финансирования, ставок оплаты труда, социальных льгот учащимся и работникам, строительных, эксплуатационных, медицинских и других норм и правил.

3. Создание учебных заведений федерального ведения и непосредственное руководство ими осуществление функций вышестоящего органа, учредителя, прямое финансирование деятельности этих учебных заведений.

4. Контроль за исполнением законодательства Российской Федерации в области образования и федеральных компонентов государственных образовательных стандартов.

5. Реализация специфических функций: лицензирование образовательных учреждений по программам высшего и послевузовского профессионального образования, установление и присвоение государственных наград и почетных званий в области образования, организация федеральной системы подготовки и переподготовки педагогических работников и работников государственных органов управления образованием.

Министерство образования и науки Российской Федерации, будучи правопреемником Минобразования России, является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, воспитания, опеки и попечительства, социальной поддержки и защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений. Министерство принимает решения по основным функциям управления образованием и выпускает необходимые нормативные правовые акты [14; 53].

Реализация управленческих функций в сфере образования, как и раньше, осуществляется министерствами, ведомствами, федеральными агентствами и службами, в ведении которых находятся образовательные учреждения.

По отношению к негосударственным учебным заведениям федеральные государственные органы управления образованием выполняют отдельные «разрешительно - согласовательные функции», связанные с лицензированием и оценкой их деятельности (специфическая функция лицензирования программ высшего и послевузовского профессионального образования), определением общих условий осуществления образовательной и финансово-хозяйственной деятельности и требований к содержанию образования, т.е. осуществляют функциональное управление.

Данные функции во многом пересекаются с функциями федерального уровня, и это не удивительно, поскольку образование является сферой совместного ведения РФ и ее субъектов.

4.2. Функции управления в рамках образовательного учреждения

В теории управления выделяют следующие основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности [43; 53].

Применительно к образовательной организации, функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции.

Например, П.И. Третьяков в книге «Управление школой по результатам» выделяет следующие функции управления:

- информационно – аналитическую;
- мотивационно – целевую;
- планово – прогностическую;
- организационно – исполнительскую;
- контрольно – диагностическую;
- регулятивно – коррекционную функции.

Процесс управления для всех самоуправляющихся систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

Информационно – аналитическая функция. Обновление управления образовательной организацией связывается, прежде всего, с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой – выделяют три уровня информации.

– административно-управленческая (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.);

- уровень коллективно-коллегиального управления (ученый совет, совет школы, педсовет, методсовет, общественные организации);

- уровень студенческого (ученического) самоуправления.

Таким образом, одна из важнейших функций в управлении образовательным учреждением является информационно – аналитическая, главная суть, которой состоит в систематической работе с управленческими и педагогическими кадрами [26; 53].

Мотивационно-целевая функция. Выбор цели это исходная позиция, первый этап управления, его творческая составная часть. По источнику и способу образования цели могут быть внутренними, формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Это характерно для педагогических систем, для которых цели задаются обществом.

Основная задача мотивационно – целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также соотносясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить способы, средства для всех участников педагогического процесса, удовлетворять эти потребности.

Планово - *прогностическая функция*. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения. Как один из основных процессов управления планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Организационно – исполнительская функция. Для того, чтобы осуществить то, что спланировано, необходимо определить, назвать людей, кто будет выполнять намеченное, то есть субъектов управления, сформулировать, что должен выполнять каждый субъект, иначе говоря, определить его функциональные обязанности.

К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относят:

- реализацию лично-ориентированного подхода к организации деятельности;
- научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппаратов управления руководителями образовательной организации и членами педагогического коллектива;
- рациональную организацию труда;

- формирование относительно автономных систем управления в образовательной организации.

Контрольно-диагностическая функция. Контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы образовательной организации на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам). В условиях большой самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий, а значит, и повышения ответственности, контрольно-диагностическая функция управления должна как никогда, занять особое место в целях стимулирования деятельности педагога и учащегося [26; 53].

В практике управления выделяют три основных этапа диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении образовательной организацией.

Первый этап - предварительный, предположительный диагноз.

Второй этап - уточняющий диагноз, который опирается, на более проверенные, объективные данные, сформированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения (бесед, опросов, анкетирования и т.д.)

Третий этап – процесс диагностирования; он завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в их сравнении, сопоставлении [26; 29; 53].

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательная организация как динамически развивающаяся система может осуществлять постоянный внутренний контроль (самоконтроль) на

своим уровне, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня профессиональной компетенции необходима и государственно – общественная экспертиза на диагностической основе.

Регулятивно-коррекционная функция. Эту функцию можно определить, как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Таким образом, все функции управления можно представить, как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Каждая из этих функций жизненно важна для любой организации, вместе с тем планирование (прогнозирование и программирование) как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается основной, а другие функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов [12; 53].

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Специфические особенности и подфункции образовательного менеджмента
2. Информационно – аналитическая функция?
3. Организационно – исполнительская функция?
4. Основные этапы диагностирования процессов в управлении образовательной организацией?

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

«Метод» происходит от греческого слова *methodos* и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Под методами управления понимают способы построения взаимодействия руководителей и подчиненных или аспекты осуществления руководителем его властных полномочий. Из этого определения следует, что методы управления характеризуют функцию организации. Существует множество различных классификаций методов управления. В основе этих классификаций лежат различные подходы к способам организации взаимодействий и взаимоотношений руководителей и подчиненных, или аспекты осуществления властных полномочий руководителей.

Применительно к классификации методов управления существуют следующие подходы.

Первый состоит в делении методов управления на отдельные группы с целью более глубокого познания их содержания, «инвентаризации» и в конечном итоге создания арсенала.

Второй подход называется аспектным. Его представители считают (и не без оснований), что любой метод имеет разные грани — организационную, административную, социальную, экономическую и психологическую. Важно сочетание этих граней, их соотношение для усиления или ослабления какой-то из них в соответствии с конкретными условиями, целями, задачами.

Третий подход — эмпирический. Его сторонники считают бессмысленной любую классификацию методов управления, так как она не нужна на практике. В конкретной ситуации руководитель решает проблему, какой метод использовать, а не ищет ответ на вопрос: «К какой группе этот метод принадлежит?».

Обращаясь к методам менеджмента в образовании, отметим, что в этом контексте дополнительным основанием для типологии методов управления могут быть его особенности — преобладание информационных и организационных отношений, учет закономерностей, выявленных психолого- педагогическими науками.

Особенности управления педагогическим коллективом специально изучал Р. Х. Шакуров. Он отмечал, что «творческий характер педагогической деятельности делает невозможным жестко запрограммировать действия учителя, затрудняет объективную оценку его труда. В этих условиях недопустима чрезмерная категоричность и директивность инструктажа со стороны руководителей, навязывание другим своих принципов и методов работы». Такой подход предполагает активизацию творческих поисков, организацию обмена опытом работы педагогов, сосредоточение внимания всего коллектива на наиболее актуальных учебно-воспитательных проблемах, т.е. применение преимущественно организационно-педагогических методов наряду с распорядительными, административными[9; 26; 43].

Отметим, что вместе с общими целями применения методов управления в образовании возникает ряд специфических именно для образования задач.

Во-первых, объединение усилий и активизация членов педагогического коллектива на достижение учебно-воспитательных результатов путем повышения ответственности и деловой квалификации, организации обмена опытом работы, обеспечения совершенствования педагогического мастерства.

Во-вторых, создание атмосферы творчества, сотрудничества и взаимопомощи педагогов, формирование здорового психологического климата в коллективе, обеспечение его сплоченности и нормальной жизнедеятельности.

В-третьих, утверждение и развитие положительных личностных качеств у самих педагогов.

Все перечисленные задачи требуют от руководителей опоры на социально-психологические и психолого-педагогические закономерности, знание индивидуальных особенностей педагогов.

Таким образом, исходя из специфики и целей организационно-педагогического воздействия, методы этого воздействия по содержательному принципу можно отнести к трем основным группам: психолого-педагогические, организационно-распорядительные, экономические.

Учитывая особенности управления образовательными системами, наиболее соответствующей целесообразности является классификация, в рамках которой выделяются следующие аспекты взаимодействия:

1. Организационно – педагогические методы управления.
2. Распорядительные методы управления.
3. Профессионально – методические аспекты взаимодействия руководителей и педагога.

4. Социально – психологические методы управления.

5. Экономические методы управления.

Именно выше перечисленные методы обеспечивают, прежде всего, организацию, а именно передачу информации о том, что и как нужно сделать, усвоение этой информации. Этим самым предотвращается отклонение от целей управления.

В процессе управления образовательными системами руководитель использует совокупность различных методов, исходя из наибольшей целесообразности их применения в той или иной ситуации, в тех или иных условиях.

Руководитель использует методы управления, прежде всего, как способы выполнения отдельных процедур по постановке целей, принятия решений и их реализации, и в этом ключе, как методы по выполнению отдельных функций управления: целеполагания, планирования, организации, контроля и анализа[26; 53].

Выбирая методы управления, руководитель исходит из того же, когда выбирает способы организации, потому что методы управления характеризуют способы организации: формальные, менее формальные, неформальные.

Для руководителя очень важно правильно не только выбрать, но и сочетать методы управления, которые зависят:

- от личностных особенностей и предпочтений руководителя, его жизненного опыта;
- целей стоящих перед учреждением (социальный заказ, внутренние цели учреждения, запрос потребителей, состояние учебно-воспитательного процесса и т.д.);
- материально-технической и финансовой базы учреждения;

- состава подчиненного персонала (квалификация, стаж работы, возраст, образование и т.д.).

Все применяемые для решения конкретной задачи методы управления тесно связаны между собой, дополняют друг друга. Искусство руководителя состоит в том, чтобы из всего арсенала методов управления выбрать наиболее действенные, надежно ведущие к цели, составить гибкую комбинацию этих методов, отдавая в зависимости от ситуации предпочтение в одних случаях экономическим, в других - административным, в третьих, - социально-психологическим. Правильное, разумное сочетание различных методов является одним из важнейших направлений совершенствования управления на современном этапе

5.1. Организационно-педагогические, распорядительные методы управления в образовании и их особенности

Организационно-педагогические методы управления обеспечивают определённую упорядоченность объектов и субъектов управления, передачу необходимой информации педагогам, развитие организаторских качеств учителей. Основными показателями развития этих качеств являются:

- чёткое целеполагание;
- умение выделить основное звено в предполагаемой работе;
- наличие чёткого плана;
- распределение ответственных исполнителей;
- чёткий и конкретный инструктаж;
- экономный расход времени;
- ритмичность подготовки, проведения и анализа;

- качество и полнота самоанализа.

Методами осуществления методов этой группы являются:

- совещания;
- собеседования руководителя с подчинёнными (круглые столы, индивидуальные собеседования).

Среди требований к проведению совещаний можно выделить следующие:

- знание руководителем и использование закономерностей педагогики и психологии взрослых, позволяющих эффективно донести информацию, её усвоение и принятие исполнителями;

- проведение совещаний только тогда, когда это действительно необходимо, и не существует более эффективного способа передачи информации;

- на совещание рекомендуется выносить только вопросы, связанные с общими проблемами совершенствования работы школы, требующих научной информации, прослеживающих реализацию каких-либо принципов;

- при передаче оперативной информации нецелесообразно её смешение со стратегической[9; 26; 43].

Собеседование с работниками классифицируется в зависимости от того:

- чья инициатива руководителя или педагога
- какой вопрос стратегический или тактический

Ситуативное собеседование, когда содержание определяется возникшими отклонениями в деятельности системы или необходимостью передачи оперативной информации. Стратегическое

собеседование, когда педагог заранее знает, что оно будет, какие вопросы станут обсуждаться.

При проведении собеседований необходимо отдавать приоритет стратегическим собеседованиям.

Распорядительные методы. К группе распорядительных методов можно отнести разъяснение законов, нормативных документов регламентирующих деятельность учителя и организации, осуществляющей образовательную деятельность в целом, а также и здание непосредственно руководителем различных документов (локальных актов) и доведение их содержания до подчинённых.

К локальным актам могут быть отнесены следующие:

- приказы;
- распоряжения;
- положения;
- инструкции.

Одним из требований к распорядительному документу наряду с их чёткостью, является нахождение баланса между регламентацией обычного функционирования системы и нормативно-аналитическим обеспечением инновационной деятельности.

5.2. Социально-психологические методы управления в образовании

Социально-психологические методы управления – это, то, что чаще всего называют «искусством управления». Эти аспекты и приёмы организации взаимодействия в системе «руководитель – подчинённый» являются предметом рассмотрения психологии управления.

Социально-психологическими методы воздействия субъекта управления на объект управления — педагогический коллектив коллективы и отдельные работники, которые:

- опираются на объективные законы развития социологии и психологии;
- воздействуют с учетом коллективной психологии (настроения коллектива, групповых отношений, общественного мнения);
- психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности.

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами[26; 53].

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе работы (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место

сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

- социальное планирование (условия труда и др.)
- социологические методы исследования (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование, социометрический метод).

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность педагога и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач школы.

К числу психологических методов управления относятся:

1) методы комплектования малых групп и коллективов (позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками коллектива),

2) метод гуманизации труда (внесение элементов творчества в трудовой процесс, исключения монотонности, однообразия труда, использовании психологического воздействия цвета, музыки и др.),

3) методы психологического побуждения (мотивации). Среди них выделяют: убеждение, внушение, подражание, вовлечение, оказание доверия, принуждение.

4) методы профессионального отбора и обучения (отбор работников, обладающих такими психологическими

характеристиками, которые наиболее соответствуют выполняемой работе или занимаемой должности; развитие необходимых психологических характеристик для успешного выполнения порученного задания).

Социально-психологические методы управления призваны воздействовать на взаимоотношения между людьми, содействовать созданию в коллективе наилучшего психологического климата.

Способность коллектива эффективно трудиться в немалой степени зависит от соотношения его формальной и неформальной структуры. Неформальная структура может содействовать успешному функционированию формальной структуры, а может стать препятствием. Поэтому хороший коллектив отличает правильное соотношение формальной и неформальной структур[26; 53].

Объект приложения социально-психологических методов - это неформальные отношения, воздействуя на которые в нужном направлении, обеспечивается сплоченность коллектива.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью

психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше [14; 26; 53].

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала, но часто оно осуществляется от «достигнутого», что ведет к застою, отсутствию мотивации в деятельности. Необходимо менять стимулирование педагогического труда: учитель должен получать грамоты, доплаты, премии и др. за совершенствование своей деятельности.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления.

Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать:

- планирование социального развития трудовых коллективов;
- убеждение, как метод воспитания и формирования личности,
- соревнование, критику и самокритику;
- различного рода ритуалы и обряды.

5.3. Экономические методы управления в образовательной системе

Экономические методы управления занимают важное место в системе методов управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность. Это обусловлено тем, что управленческие отношения, в настоящее время, во многом определяются в первую очередь экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей.

Определение совокупности экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и каждого работника в отдельности, является принципиальным вопросом для любой организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Экономические методы управления основаны на материальной заинтересованности работников и активизируют их деятельность. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты, такие как заработная плата, премии, привязывают к достигнутым результатам преподавателя, и прибыли (если таковая имеется).

Действующая система экономических методов управления делится на методы, предусмотренные государственным законодательством и применимых непосредственно руководством предприятия (см. рисунок 3) [14; 26; 53].

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на объект. В основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.



Рисунок 3. Система экономических методов

В организациях, осуществляющих образовательную деятельность, одним из вариантов применения экономических методов стала система аттестации педагогических кадров.

Однако централизованно выстроенная система аттестации не позволяет учесть все особенности взаимодействия руководителя с преподавателями. Используемые критерии подготовленности педагогов к деятельности не всегда адекватно отражают результаты их деятельности, однако не стоит пренебрегать этими критериями, поскольку подготовленность педагога является важнейшим условием развития личности обучающегося.

С целью непосредственного влияния на деятельность преподавателей руководитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, использует дополнительные возможности дифференциации оплаты труда: надбавки, премии, а также представление возможности получения дополнительных средств за иную работу выполненную преподавателем (внеурочные занятия, кружки и т.д.) [26; 53].

Перед руководителем школы стоит проблема выбора критериев дополнительного стимулирования педагогического труда.

Поскольку единых идеальных критериев не существует, то она всегда должна определяться на месте, исходя из особенностей учреждения образования.

Некоторые проблемы использования различных групп параметров можно выделить, воспользовавшись двухуровневой моделью управления.

1. Сравнение с некоторой «идеальной моделью работы» учителя, критерии которой находятся в описании деятельности

педагога. Такой подход позволяет оценить участие педагога в различных видах педагогической деятельности, использовании инновационных подходов в образовании, применении технических средств обучения и т.д., однако, абсолютизация деятельности ведёт к административно – командной схеме управления. Этот подход целесообразно применять при стимулировании определённых видов педагогической деятельности, нецелесообразно их постоянное применение при дифференциации оплаты труда.

2. Критерии основанные на результативности педагогической деятельности, так же имеют ряд существенных недостатков, т.к. зависят от способностей обучающихся, уровня их подготовки и трудностей в выявлении вклада отдельного преподавателя из общих результатов обучения.

Наиболее эффективные модели оплаты труда преподавателей (учитывающие особенности коллектива) лежат в пересечении разнообразных подходов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Организационно-педагогические, распорядительные методы управления в образовании и их особенности
2. Социально-психологические методы управления в образовании
3. Примером социально-психологических методов управления
4. Экономические методы управления в образовательной системе
5. Система экономических методов

ГЛАВА 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

6.1. Основные понятия делегирования полномочий в менеджменте

Понятие делегирования полномочий знакомо каждому руководителю, народная мудрость гласит «Хорошие менеджеры заставляют работать других, плохие — работают сами...». Рассмотрим основные понятия процесса делегирования в управлении. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия бывают двух типов:

1. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

2. Штабные полномочия — это полномочия, основанные на выполнении определенной функции. Штабной аппарат может быть следующих видов:

- консультативный (консультирование линейного руководителя экспертами);
- обслуживающий аппарат (кадровые службы, отдел бухгалтерского учета и финансов, АХЧ и т.д.);
- личный аппарат линейного руководителя (секретарь, заместитель директора).

Термин делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий[29; 53].

Рассмотрим основные преимущества и недостатки делегирования полномочий

Таблица 1.

Плюсы делегирования	Минусы делегирования
1. Делегирование — это довольно действенный способ мотивации. Доверяя сотруднику выполнение работы руководителя, вы формируете его ответственность, увеличивая эффективность его работы.	1. Передавая свои обязанности сотрудникам, вы не можете быть уверены в должном качестве выполнения. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного специалиста.
2. Делегирование — отличный метод повышения квалификации подчиненных. Выполнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению новой сферы деятельности.	2. Может случиться так, что сотрудник совсем не справится с новыми обязанностями. Поэтому устанавливая срок выполнения задания, не забудьте оставить пару дней на подобный форс-мажор. Это поможет снизить риск срыва сроков.
3. Делегирование — это экономия средств учреждения. Передавая работу подчиненному, зарплата которого невысока, вы тем самым сокращаете расходы.	3. Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю. Естественно,
4. Делегирование — это	

<p>прекрасный способ ускорения определенных процессов. Руководитель не может и не обязан разбираться во всем. Есть дела, в которых подчиненные разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным.</p> <p>5. Делегирование — это хороший шанс сконцентрироваться на более важных и сложных задачах. Переложив всю рутинную работу на плечи подчиненных, руководитель освобождает время для решения стратегически важных вопросов и реализации первостепенных проектов.</p>	<p>часть ответственности возлагается и на подчиненного, но отчитываться перед вышестоящим руководством следует руководителю, а не его подчиненному. Сотрудник не должен становиться щитом, которым в любой момент можно прикрыться от упреков вышестоящего руководства.</p> <p>4. Некоторые руководители панически боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.</p>
--	--

Из вышесказанного можно сделать выводы и составить перечень ситуаций, в которых *делегирование необходимо*.

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время — время узких специалистов — никто и не ожидает, чтобы руководитель разбирался во всем лучше всех. Главное — уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего коллектива, к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным[43; 53].

Однако далеко не все функции руководитель может делегировать. Проанализируем *обязанности*, которые следует выполнять собственными силами.

1. Стратегическое (перспективное) планирование. Даже если разрабатывать план вы будете в тесном контакте с руководителями подразделений, его утверждение остается вашей прерогативой, ведь именно на вас ложится вся ответственность за выполнение плана.

2. Подбор сотрудников и оценка их компетенции. Возможно, мнение подчиненных будет полезным при подборе новых сотрудников, но окончательное решение должно остаться за руководителем.

3. Контрольные функции. Контролировать действия сотрудников — прямая обязанность руководителя.

4. Стимулирование и мотивация. Поощрять и отчитывать подчиненных руководитель должен самостоятельно. В этом вопросе важно помнить, что каждый человек индивидуален.

5. Задачи, связанные с конфиденциальной информацией. Не следует делиться с подчиненными личными или строго конфиденциальными данными

Существует *пять причин нежелания* руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение — «Я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что эту работу он сделает лучше, чем его

подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя четко своих функций.

2. Отсутствие способности руководить. Такие руководители, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Отсутствие доверия к подчиненным создает неадекватное отношение с их стороны, что приводит к потере инициативы и предприимчивости, сотрудники постоянно в своей работе будут ориентироваться на действия своего руководителя. Предугадать социально-экономические последствия такого стиля работы не составляет труда.

4. Боязнь риска. Подчиненные, выполняя задание руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это не придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности. Для делегирования полномочий руководитель должен разработать механизм контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Получение такой информации позволяет направить деятельность на выполнение конкретной цели.

Успешное выполнение поставленных задач должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись как межличностные отношения, так и организация в целом.

6.2. Делегирование полномочий (задач) в образовательной организации

Можно с уверенностью утверждать, что на сегодняшний день образовательные организации представляют собой весьма сложную и стремительно развивающуюся общеобразовательную структуру.

В ежедневном расписании руководителя образовательной организации, а так же его заместителей по определенной работе (учебной, методической, воспитательной и административно – хозяйственной работе), присутствуют вопросы не только организации учебного процесса на данный момент, и вопросы планирования и стратегического развития, не исключением является материально – техническое обеспечение, как и многие другие вопросы.

Итак, делегирование – это процесс передачи руководителем, заместителями руководителя определенной части своих полномочий (своих прав и обязанностей) своим подчиненным, непосредственно с частичным возложением на них полной ответственности за результат выполненной работы.

Следует не забывать о том, что полный объем ответственности за выполнение полномочий, делегированных директором, либо его заместителем, так же выполнение определенных делегированных функций остается непосредственно за руководителем образовательной организации, так как выполнение данных функций ранее было заложено в его прямые обязанности[26; 53].

Например, если директор общеобразовательной организации поручает одному из своих заместителей проведение определенного запланированного мероприятия, следует знать, что в случае каких –

либо отрицательных моментов, недоработок в процессе организации и проведении, либо при возникновении непредвиденных чрезвычайных ситуаций, ответственность за отрицательные последствия, так же как и за положительные моменты в любом случае остается за директором образовательной организации, так как именно руководитель несет ответственность за все события происходящее в школе без исключений.

При поручении определенных задач (делегировании своих полномочий) какому – либо подчиненному, директор должен быть 100 % уверен в высоком уровне и профессиональной подготовке выбранного им исполнителя, он должен лично проверить наличие всех ресурсов, необходимых для выполнения определенной задачи, директор обязан строго определить цель и держать под контролем весь процесс от подготовки к проведению мероприятия, так же подвести итог выполненной работы.

В обязательном порядке следует отметить, что установление определенных обязанностей, степени ответственности за выполнение определенного круга обязанностей и наличие определенных прав должны быть четко прописаны в организационно – распорядительных документах образовательной организации, таких как приказы.

Данные права и обязанности ни в коем случае не должны противоречить уже действующим нормативно – правовым актам уровня федерального законодательства[2; 14; 53].

Путем делегирования полномочий (обязанностей директора, либо его заместителей) следует отметить несколько достигаемых целей:

1. Руководитель, снимая с себя определенную часть своих обязанностей, тем самым освобождает для себя время для решения более важных стратегических задач образовательной организации;

2. Руководитель, снимая с себя определенную часть своих обязанностей, вовлекает подчиненных в рабочий процесс, тем самым усиливает их мотивацию;

3. Руководитель, снимая с себя определенную часть своих обязанностей, повышает квалификацию и компетентность подчиненных педагогов, тем самым в итоге привлекает их к решению общих задач образовательной организации;

4. Руководитель, снимая с себя определенную часть своих обязанностей, постепенно подготавливает кадровый резерв.

Работая ежедневно с весьма большим объемом разноуровневой информации руководитель, выполняя делегирование своих обязанностей (полномочий), в большинстве случаев, не обращает должного внимания на такие моменты как, располагает ли сотрудник, которому делегировали обязанности, необходимыми ресурсами, полномочиями, знаниями; так же не берется во внимание точность восприятия исполнителем поставленной цели.

6.3. Принципы правильного делегирования полномочий в образовании

Для правильного делегирования полномочий существуют определённые принципы:

- конкретно обозначить исполнителю цель, результат и сроки, за которые должна быть выполнена задача;
- убедиться, что информация воспринята без искажений;

- сообщить сотруднику о должной поддержке при возникновении

трудностей в решении задачи;

- контролировать ход выполнения задачи в заранее обозначенные контрольные точки и, при необходимости, вносить возможные корректировки в последующие действия;

- ответственность за качество и своевременность выполнения задачи остаётся за руководителем;

- делегирование должно мотивировать сотрудника;

- принимая задачу от руководителя, он должен понимать, что в процессе выполнения задачи, повышает свою компетентность;

- для мотивации следует позволить подчинённому выражать своё мнение, свои сомнения и переживания, возникающие у него на любом этапе выполнения задачи, предлагать к обсуждению собственные идеи;

- сотрудник должен нести ответственность за выполнение делегированной задачи.

Для сотрудника, на которого руководитель возлагает часть своих полномочий, включая увеличение объёма работы, наступают риски, связанные с ответственностью за качественное исполнение работы в требуемые сроки[26; 53].

С целью исключения отрицательной реакции сотрудников на назначения руководителем дополнительных поручений необходимо разработать систему стимулирования и применять в случаях требуемых расширения полномочий любого члена коллектива.

Эти вознаграждения могут выступать в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание,

благодарность, особый статус и более комфортные условия работы — всё это доказало свою эффективность на практике. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит чёткую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешную организацию процессов решения задач с делегированием полномочий подчинённым в соответствии с целями учебной организации.

Для качественного делегирования полномочий необходимо определить степень важности задач, чтобы в полной мере оценить возможность делегировать подчинённым ту или иную задачу. Как правило, для руководителя основной проблемой является именно оценка возможности передачи на подчиненного решения задачи с учётом степени её важности и срочности[9; 14; 53].

В этом случае может помочь такой метод, как «Матрица Эйзенхауэра». Метод подразумевает разделение задач и действий на четыре группы:

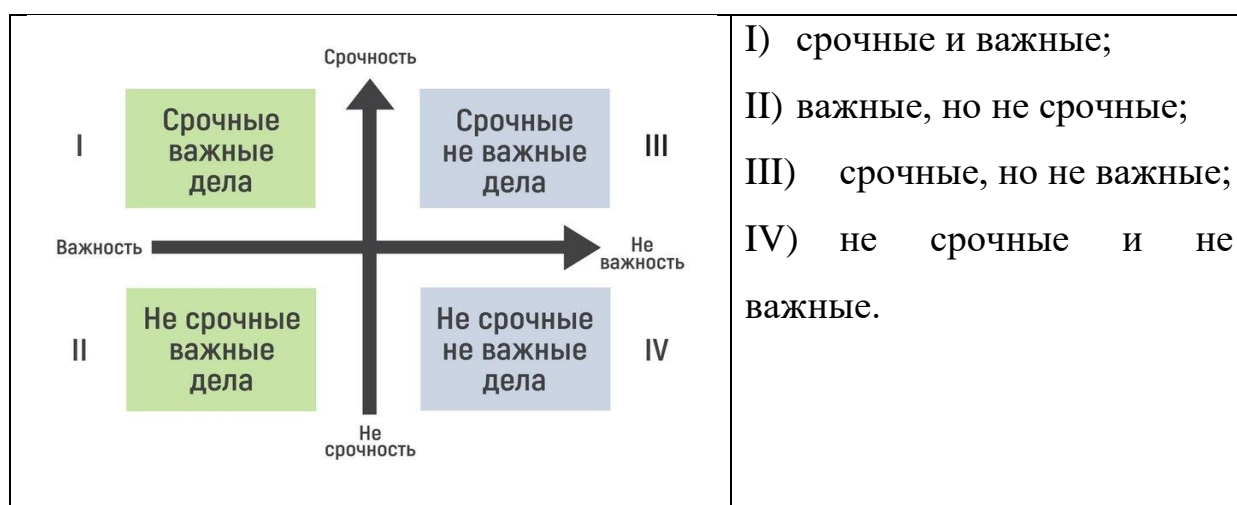


Рисунок 4. «Матрица Эйзенхауэра»

Основная идея метода «Матрица Эйзенхауэра» — помочь отсортировать важные задачи от второстепенных, и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение и требует немедленного выполнения, а после приступить к возможному делегированию части задач подчиненным.

Для этого руководитель должен разделить все задачи и функции по степени важности и срочности, а также соотнести с одним из квадрантов в матрице.

Таким образом, осмыслив масштаб задач и расставив приоритеты, можно определить, какие задачи, полномочия и функции следует делегировать своим подчинённым.

Образовательная организация, которая предоставляет своим сотрудникам возможность повышать компетенцию, реализовывать себя как эффективного специалиста и позволяет раскрывать свои способности, обладает огромным потенциалом и имеет значительные перспективы к развитию по основным направлениям своей деятельности.

При делегировании полномочий подчинённым происходит расширение границ общения между руководителем и сотрудниками в профессиональной деятельности, что непременно приводит к повышению эффективности всех трудовых процессов в образовательной организации, растёт мотивация подчинённых и, как следствие, снижается «текучесть» потенциальных кадров, нарабатывается кадровый резерв[9; 14; 53].

Безусловно, процесс делегирования полномочий от руководителя подчинённому требует определенных временных затрат, чтобы ввести сотрудника в курс дела, но, эти трудовозатраты

оправданы в будущем, руководитель инвестирует своё освободившееся время в решение стратегических задач.

Ещё раз стоит отметить, что для сохранения должного контроля в коллективе, делегировать полномочия подчинённым рекомендуется только по текущим вопросам деятельности организации — подготовительные или узкоспециализированные процессы, а также прочие вопросы, не затрагивающие определение стратегии, долгосрочное планирование и кадровые аспекты.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Полномочия бывают двух типов- какие?
2. Термин делегирование означает -?
3. Основные преимущества и недостатки делегирования полномочий?
4. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия?
5. Принципы правильного делегирования полномочий в образовании?
6. Основная идея метода «Матрица Эйзенхауэра»?

ГЛАВА 7. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

7.1. Закономерности управления педагогическими системами

В основе менеджмента лежит система закономерностей и принципов управления. Закономерность рассматривается как выражение действия закона в конкретных условиях. Рассмотрим некоторые закономерности управленческой деятельности, устанавливающие общие существенные связи между различными явлениями управленческих процессов.

Единство системы управления есть устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды. Единство системы, по мнению специалистов, проявляется:

- в единстве принципов управления;
- в единстве организационных форм;
- в единстве основных средств и функций управления;
- в единстве методов управления;
- в единстве процесса управления.

Пропорциональность производства и управления - одна из закономерностей управленческой деятельности. Исходя из принципа необходимого разнообразия У. Р. Эшби, нужно стремиться к тому, чтобы разнообразие управляемого объекта было поглощено разнообразием управляющего субъекта.

Пропорциональность и соотносительность различных частей субъекта и объекта взаимозависимы и определяются эмпирическим путем с учетом их необходимого разнообразия.

Оптимальная централизация управления: искусство управления состоит в поиске компромисса между допустимым уровнем централизации и децентрализации власти, так как в любой динамической системе существуют центростремительные и центробежные силы.

Чем больше масштабы организации, тем сложнее координация деятельности ее частей, тем жестче должна быть централизация. С другой стороны, центр не должен брать на себя те функции, с которыми могут справиться нижестоящие управляющие, поэтому высшим органом управления нужно делегировать «вниз» как можно больше полномочий.

Конкретным проявлением, отражением закономерностей управления являются принципы.

Управление, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов, которые предопределяются закономерностями управления. Понятие «принципы управления» определяется как основные правила, которыми руководствуется субъект управления при выполнении управленческих функций. Это основные условия, выполнение которых определяет эффективность управленческой деятельности[9; 14; 53].

В основе выстраивания современных принципов управления образовательными учреждениями лежат две позиции. Во-первых, образовательное учреждение - это социальная организация и, следовательно, в управлении ею необходимо использовать достижения общей теории управления социальными организациями. Во-вторых, образовательное учреждение - это учреждение особое,

специфичное. Основным результатом его функционирования является обученность, воспитанность и развитие обучаемых.

Поэтому в управлении педагогическими системами должны применяться общие принципы управления с учетом специфики образовательно-воспитательных учреждений.

Истоки принципов управления связаны с возникновением научной организации управления в начале XX в. Одним из первых их сформулировал американский инженер Ф. У. Тейлор (1856-1915). Критикуя современную ему практику управления, утверждал, что эффективность управления зависит от соблюдения определенных законов, правил и принципов.

К принципам научного управления он относил совокупность следующих требований:

- замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;
- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т. п., измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- специализация функций как в производстве, так и в управлении (каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность);
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- планирование и подготовка работы;
- разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждому виду работы дается описание оптимальных методов его выполнения;

- оплата по результатам труда, дополнительная плата за перевыполнение норм: личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;
- отделение административной работы от производственной (менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие - функцию исполнения);
- сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

Почти одновременно с Ф. Тейлором предложил свою теорию управления французский инженер, менеджер-практик А. Файоль (1841-1925).

Как и Ф. Тейлор, А. Файоль полагал, что существуют общие принципы управления, следование которым необходимо, чтобы сделать управление эффективным. К числу основных он относил следующие четырнадцать принципов:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие (единство распорядительства); и т.д.(см.первую главу)

А. Файоль выделял эти принципы как основные, но в то же время полагал, что число принципов управления не ограничено. Он подчеркивал универсальность принципов управления, распространяя их не только на сферу производства. В последующие годы в различных подходах и концепциях управления принципы управления продолжали развиваться, однако многие из приведенных принципов

классической теории управления не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

Основные принципы управления педагогическими системами. Переходя к характеристике принципов управления образовательными учреждениями, следует указать на неоднозначность позиций авторов в данном вопросе. Это свидетельствует о сложности вопроса, а также о том, что система современных принципов управления образовательными учреждениями находится в стадии разработки.

Так, В. П. Симонов выделяет общие принципы управления, принципы научной организации педагогического и управленческого труда, принципы аналитической деятельности менеджера образовательного процесса. Иную позицию занимает И. Ф. Харламов. К принципам руководящей деятельности в образовательном учреждении он относит следующие:

- координация, согласованность и деловое сотрудничество всех управленческих органов в школе;
- демократизм и гласность в осуществлении всеми должностными лицами школы своих руководящих функций;
- персональная ответственность всех руководящих лиц школы за выполнение своих должностных функций;
- умение выделять главные проблемы школы и концентрировать усилия на их решении;
- регулярный контроль за выполнением указаний вышестоящих органов;
- поощрение педагогического творчества и поиска путей повышения качества учебно-воспитательного процесса;

- поддержание благожелательного психологического микроклимата в педагогическом и ученическом коллективах [26; 53].

7.2. Основные принципы управления педагогическими системами

Рассмотрим основные принципы управления педагогическими системами, выделенные П. И. Третьяковым и Е. Г. Мартыновым.

Принцип демократизации и гуманизации образования.

Демократизация образования позволила перейти от государственной административно-командной системы управления к государственно-общественному управлению, от авторитарной педагогики к педагогике сотрудничества. Реализация данного принципа предполагает развитие активности и инициативы не только руководителей, но и учителей, учащихся, родителей.

Одной из форм участия в управлении является коллегиальное принятие управленческих решений. Коллективная форма принятия решений возможна лишь в случае доступности, открытости управленческой информации. С этой целью рекомендуется проводить регулярные отчетные мероприятия администрации перед общешкольным коллективом, предоставлять возможность учителям и учащимся обсуждать вопросы школьной жизни.

Развитию демократических начал в управлении способствует также введение конкурсного избрания, контрактной системы при отборе педагогических кадров. В нашем обществе все больший авторитет приобретают гуманистические ценности. Этот процесс находит свое отражение в управлении педагогическими системами, его гуманизации: управленческое воздействие уступает место

сотрудничеству, сотворчеству, утверждению субъект-субъектных отношений.

Соблюдение принципа научной обоснованности {научности) управления заключается в построении системы управления на новейших достижениях науки управления.

Наука познает объективные закономерности процессов, происходящих в обществе, учитывает реальное состояние и конкретные возможности субъекта (объекта) управления. Реализация принципа научной обоснованности управления в значительной мере определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы и окружающей среды.

Принцип непрерывности и последовательности управленческих воздействий направлен на обеспечение качественного роста личности, преемственности содержания и методов обучения, воспитания и развития. Он обеспечивает создание единого образовательного пространства, координацию действий элементов педагогической системы.

В процессе управления формируется его механизм, совершенствуется содержание профессионального образования, складывается оптимальный объем учебной нагрузки, определяются требования к уровню подготовки выпускников[26; 53].

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

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

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

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

Принцип прагматичности в управлении формирует взаимосвязь общего и профессионального образования, обеспечивающую органическое единство общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний посредством реализации совокупности педагогических условий, способов, средств, воздействий.

Принцип требует выявления наиболее значимых фактов, явлений, законов из фундаментальных наук для успешного управления образованием. Рассмотренные подходы подтверждают мнение А. Файоля о том, что принципы управления не могут быть сформулированы окончательно. Они должны быть открытыми для

дополнений и изменений, основанных на новом опыте, учете современных условий жизни общества.

Синергетический подход к управлению Сложным системам может быть присуще в той или иной мере одно из наиболее главных свойств - синергизм.

Синергизм (от гр. *sinergeia* - сотрудничество, содружество), или эффект синергии, - способность к комбинированному однонаправленному действию различных элементов, веществ, частей в системе, суммированный эффект от которого превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности. Например, в фармакологии эффект синергии некоторых лекарственных веществ проявляется при их комбинированном действии на организм.

В управлении организацией синергизм означает придание деятельности членов этой организации единой направленности, стремление к общей цели и эффективное использование суммарного потенциала организации. Различные сочетания взаимодействующих потенциалов могут в сумме давать различные величины общего потенциала организации.

В зависимости от структуры организации комбинируются разные способы использования потенциалов ее ресурсов, и ее суммарный потенциал будет либо равным, либо ниже, либо выше суммы потенциалов всех используемых ресурсов. Иногда достаточно, чтобы один из ресурсов не обладал необходимым потенциалом (например, хроническое недофинансирование программы, слишком низкий профессиональный уровень персонала, принятие на работу несовместимого с коллективом сотрудника), и общий потенциал организации может резко понизиться. И, наоборот, повышение

потенциала одного-двух ресурсов (проведение мероприятий по повышению квалификации педагогов, усиление работы по сплочению коллектива) может при неизменно стабильной работе остальных ресурсов привести к повышению потенциала организации, т. е. к эффекту синергии.

Устойчивое появление эффекта синергии называется законом синергии, который формулируется так: совокупность частей, образующих систему, организована, если общий потенциал системы больше суммы потенциалов входящих в него частей по отдельности.

В литературе существуют разночтения этого закона, но в главном смысл его всегда один: свойства целого не сводятся к сумме свойств составляющих его частей; целое больше суммы своих частей. Одной из задач менеджмента является достижение эффекта синергии организации за счет применения различных источников. Довольно трудно заранее определить необходимый набор ресурсов и условий для достижения этого эффекта. Однако существует типовой набор источников синергии, к которым следует отнести:

- концентрацию и массированное использование ранее рассредоточенных ресурсов;
- повышение связности и скоординированности действия частей системы, их согласованности и направленности в сторону нужного результата;
- повышение энергетического потенциала поля взаимодействия участников (повышение производительности одних участников за счет эффекта присутствия других);
- возможность взаимозаменяемости частей при выбытии некоторых из них и др. [9; 26; 43].

Повышению синергии могут способствовать (при прочих благоприятных условиях) и привлекательность поставленных целей, и хорошая организация, и доскональное знание возможностей сотрудников, и психологический климат в коллективе, и продуманная мотивация, и многое другое.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Основные принципы управления педагогическими системами
2. . Принципы руководящей деятельности в образовательном учреждении по И. Ф. Харламову
3. Системность и целостность в управлении образованием
4. Синергетический подход в управлении образованием

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Одним из направлений исследования современной теории и практики управления является теория принятия решений в организации. Процесс управления среди прочих определен и понимается как непрерывный процесс принятия решений. В современной отечественной и зарубежной литературе наблюдается значительная сложность и многообразие трактовок понятия «управленческое решение».

В данном учебном пособии процесс принятия решений рассматривается в обобщенном виде как связующий процесс в управлении, состоящий из вполне определенной последовательности этапов. В литературе практически отсутствует рассмотрение каких-либо отраслевых особенностей данного процесса.

Между тем, специфика каждой отрасли, в том числе и отрасли образования, без сомнений, вносит свои коррективы в основные положения результатов исследований в данной области. Система образования в настоящее время представляет собой централизованную модель управления, где часть полномочий в принятии решений сконцентрирована в образовательном учреждении[9; 29].

Развитие экономики России по пути рыночных отношений требует от образовательного учреждения соблюдения всех законов рынка, одним из которых является преодоление конкуренции на рынке образовательных услуг, что возможно при достижении учебным заведением определенных конкурентных преимуществ, в частности, за счет создания широкого спектра образовательных услуг,

наиболее благоприятных условий труда, поддержания хорошей репутации учебного заведения[14;53].

Состояние дел в образовательном учреждении, в том числе и достижение конкурентных преимуществ, во многом определяется эффективностью принимаемых руководителями управленческих решений.

Каждый руководитель в процессе своей работы постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения.

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

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

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

- запрограммированные решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. В этом случае число альтернативных решений сводится к минимуму. Такие решения являются залогом эффективности всей системы управления, так как хорошо отработаны (запрограммированы) и на них не расходуется большое количество ресурсов;
- *незапрограммированные* решения принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Число незапрограммированных решений

возрастает с ростом неопределенности среды деятельности образовательного учреждения. Например, при осуществлении стратегического планирования у руководителей может быть множество различных альтернативных вариантов развития, и хотя есть стремление запрограммировать процесс принятия управленческих решений, творческая, незапрограммированная часть весьма существенна для дальнейшего успеха учреждений;

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

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

Интуитивные решения — это выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правильный. У хорошего руководителя должна присутствовать интуиция, которая основывается на собственных представлениях, в принципе — это природное качество («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы.

Однако если руководитель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

Решения, *основанные на суждениях* — это выбор, сделанный на основе знаний и опыта. Зачастую руководители сталкиваются с ситуациями, которые уже имели место. Опираясь на имеющийся опыт, руководитель делает выбор в пользу альтернативы, которая уже приносила успех. Это очень быстрый и эффективный путь принятия решения, до тех пор, пока ситуация не изменяется коренным образом. При изменении условий путь применения старого опыта бывает разрушительным. Человек, который мыслит прямолинейно («мы всегда делали так»), не может быстро перестроиться, что в условиях быстро меняющейся внешней среды является существенной проблемой.

Для того чтобы выйти из этой ситуации, необходимо поменять подход к выработке решения. Первый шаг при принятии *рационального решения* — это диагностика проблемы.

Существуют два способа рассмотрения проблемы:

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

Хорошо известно выражение: «Выявил проблему — считай, что на 50% ее уже решил». Диагностика имеет очень большое значение в принятии решений, так как является началом всей цепочки дальнейших рассуждений. Если на этом этапе будет допущена ошибка, то положительных результатов ждать не приходится.

Существует некоторая процедура диагностики, которая включает следующие этапы:

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

8.1. Формулировка ограничений и критериев принятия решений в рассмотрении альтернатив

Многие решения не могут быть реализованы по причине недостаточности ресурсов, нехватки финансовых средств, отсутствия квалифицированных кадров, высокой конкуренции, демографических проблем и т.д. Это является наиболее распространенным ограничением в рассмотрении альтернатив. Также к ограничениям относятся различные законодательные акты, которые руководители организаций изменить не в состоянии. В дополнение к существующим ограничениям необходимо принять стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные решения. Это критерии принятия решений [53; 67].

Определение альтернатив. Как мы уже отмечали ранее, у руководителя всегда есть различные варианты решений. В идеале лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы образовательного учреждения. Реально к рассмотрению принимаются те варианты, по которым располагают большими знаниями и информацией. Руководители понимают, что

поиск оптимального решения занимает очень много времени и дорого стоит, поэтому зачастую принимают наиболее простое решение, позволяющее решить проблему, но оно не всегда бывает самым эффективным.

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

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

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

Итак, к факторам, влияющим на принятие решений, принимаемых руководителем, можно отнести:

- личностные качества руководителя;
- среда организации — неопределенность среды, ее турбулентность (изменчивость);

- наличие информации;
- процедура обмена информацией;
- риск;
- целостность и взаимосвязанность решений.

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

Этап 1. Формирования цели. Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

Этап 2. Анализа и поиска решений. Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед образовательным учреждением, определить ее природу и значимость. Проблема — это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т.д. Проблемы бывают:

- стандартные, для их решения необходимы инструкции и руководства;
- жестко структурированные (для их решения необходимо применение экономико-математических моделей);
- слабо структурированные, решение — проведение системного анализа;
- неструктурированные (новые), решение — экспертные оценки и мнения.

Методы выявления причин возникновения проблем

1. Выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы.

2. Выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала.

3. Диаграмма «Рыбья кость» (автор К.Исикава¹). У этого метода есть несколько названий: «причина и следствие», «рыбья кость», «диаграмма Исикавы».

Метод помогает определить все факторы, влияющие на проблему или желаемый результат. Создание схемы лучше всего осуществлять во время мозгового штурма.

Цель — перечислить все факторы, влияющие на качество процесса, и составить схему взаимодействия между ними. *Диаграмма Исикавы* — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает их взаимосвязи. Для каждого следствия существует ряд причин. Нужно сгруппировать их по категориям. Этот прием необходим для определения возможных причин возникновения проблемы или выяснения факторов, ведущих к улучшению.

Для создания диаграммы нужно выработать причины и следствия. Например, данной диаграммой можно воспользоваться для определения текучести кадров в вузе. Эта диаграмма помогает наглядно представить причины конкретной проблемы с тем, чтобы в дальнейшем последовательно устранять или минимизировать воздействие выявленных причин. Так, для решения проблем кадрового потенциала первоначально определяется вопрос, который необходимо устранить, например, большая текучесть кадров, — это основная «кость» диаграммы.

Далее определяются факторы, которые послужили причиной возникновения проблемы, — средние «кости» диаграммы — недостаточная мотивация научно-педагогического персонала вуза, его слабая вовлеченность в деятельность коллектива, квалификация, не соответствующая требованиям вуза, слабое социально-экономическое обеспечение научно-педагогического персонала, недостаточное информационное и материально-техническое обеспечение учебного и научно-исследовательского процессов в вузе и прочее. Экспертным путем оценивается степень влияния каждой из этих причин на проблему таким образом, чтобы оценки в сумме составляли единицу. Затем по каждой из средних «костей» определяются причины неудовлетворительного состояния каждого из этих факторов, взвешивается влияние обнаруженных причин либо в долях единицы, либо в долях от веса, присвоенного рассматриваемому фактору. В результате получается ранжированный список причин, вызвавших высокую текучесть профессорско-преподавательского персонала вуза.

Этап 3. Принятия решений. При принятии решения устанавливается альтернатива, т.е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования;

2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

- является ли альтернатива допустимой;
- является ли альтернатива удовлетворительной;
- является ли альтернатива оптимальной;

□ какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. «Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший — выполнимое».

Этап 4. Воздействия. Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

Этап 5. Реализации и оценки. Организация образовательного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартными показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?
3. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
4. Дайте определение диаграммы И.Исикавы, назовите сферы ее применения.

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации. Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию.

Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные

коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей. Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы

I группа — это педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которых характерны стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет. [6; 9; 26]

II группа — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных группах по стажу.

III группа — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей

деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и от 10 и до 20 лет.

IV группа — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к данной группе учителей можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень

часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться[43; 53].

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников. Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую

связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.) [14; 29; 53].

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы *аффиляции* (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

2. Дайте определение понятию «мотивация».
3. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
5. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?
6. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?
7. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.
8. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.
9. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное учебное пособие, позволяет приобрести первичные знания в области управления образовательными системами.

Учебное пособие построено таким образом, что, ознакомившись с сущностью управления, можно использовать эти знания применительно к образовательной и воспитательной системам. Естественно, что сущностные вопросы рассматриваются с позиций системного подхода — методической основы построения любых искусственных систем, и в том числе самого управления.

В пособии описаны все уровни управления образованием: федеральный, региональный, муниципальный и внутри организационный. Последний уровень рассматривается более подробно, поскольку все другие должны лишь создавать условия для успешного функционирования и развития образовательной организации как системообразующего компонента сферы образования.

Пособие подготовлено для студентов педагогических учебных заведений. Поэтому все процессы и конкретные примеры даны из области образовательной практики.

Однако пособием могут воспользоваться и начинающие руководители школ и школьных методических служб, учителя, преподаватели профессиональных образовательных организаций.

Таким образом, для развития образования необходимо задействовать множество факторов, но только управление их системой может привести к положительному результату.

ГЛОССАРИЙ

Абсентеизм — отсутствие индивидов в определенном месте в определенное время и связанное с этим невыполнение соответствующих социальных функций. Термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине.

Авторитарный (директивный) стиль руководства (фр. *autoritaire*, лат. *auctoritas* — власть) — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

Аттестация педагогических работников — процедура, которая проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым

ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Базовая часть ФОТ — средства, которые обеспечивают гарантированную заработную плату руководителей, заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений, педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, учебно-вспомогательного персонала (воспитатели, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования, программисты, инженеры) и младшего обслуживающего персонала (лаборанты, дворники, уборщики служебных помещений, гардеробщицы).

Внешняя среда организации — элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

Гигиенические факторы — это факторы, которые не мотивируют человека, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой.

Делегирование полномочий — это передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий подчиненным со стороны руководителя).

Демократический стиль руководства — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников к процессу подготовки принятия решения.

Демотивация — действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

Диаграмма Исикавы — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает взаимосвязи.

Жизнеспособность школы означает ее сохранение и развитие как определенного типа в культурно-исторической практике; способность решать образовательные проблемы в условиях разнообразных изменений в обществе, его социокультурной динамики; возможность решать жизненные проблемы средствами образования. Жизнеспособные типы школ характеризуются временем их исторического существования. Например, созданная самими крестьянами в России школа элементарной грамоты существовала более 200 лет, разные типы школ политссыльных — 100 лет, земская школа — около 50, а образцовые училища Министерства народного просвещения, несмотря на значительные финансово-материальные, кадровые и прочие вложения, оказались весьма неустойчивыми, нежизнеспособными образованиями: срок их существования после очередной реанимации не превышал 10—15 лет.

Жизненный цикл организации — это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.

Иерархическая лестница — расположение частей или элементов целого в строгом, раз и навсегда определенном порядке.

Имидж (образ, изображение, отражение в зеркале) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей.

Имидж образовательного учреждения — это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума.

Инновационное развитие образования — создание условий для педагогического творчества и развития вариативности образования; стимулирование образовательных инициатив и управление процессом перевода инноваций в сферу образования и педагогическую деятельность; переход от нерегулируемых изменений к культурно-нормативному оформлению новых социально-экономических и культурно-образовательных ситуаций.

Инновационные процессы — введение новообразований в педагогические технологии и практику; превращение отдельных инициатив и новаций в механизм развития образования, что предполагает качественно новые концепции содержания и форм образования. По мере нормативного оформления и создания поддерживающих структур отдельные инновационные процессы могут постепенно угасать и институализироваться.

Информатизация образования — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях.

Качество образования — определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг..

Компетенция — это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности, является непременным условием успешной работы. Как правило, в каждом учреждении выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на потребителя, умение получать и обрабатывать информацию.

Контексты образования — в широком значении — среда, в которой существует и действует образовательная система, протекают образовательные процессы. Чаще всего понятие контекста используется при анализе того, какое влияние оказывают внешние социальные факторы на локальную школьную ситуацию («макросоциальный контекст»).

Контроль — процесс установления отклонений от предусмотренных параметров, заданных стандартом хозяйственной

деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Конфликт — несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

Корпоративная культура — свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Культурно-образовательная среда — своего рода «территория социального наследования», где смыкаются характеристики культуры и образования, где признаки культуры репрезентируются в признаки образования, создавая условия для формирования человека в конкретных социокультурных условиях.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных.

Менеджмент (в максимально широком смысле) — создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

Метод анализа социокультурной ситуации (метод СКС) — одна из ведущих социокультурных технологий, используемых при разработке стратегий и моделей развития школьного и других видов образования в районах и населенных пунктах. Опирается на

диагностику типов социокультурных ситуаций, которым соответствуют дифференцированные стратегии развития образования в данной местности.

Методы управления — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

Миссия — основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Модернизация — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, процесса, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества; изменение в соответствии с требованиями современности: придание чему-либо современного характера, приспособление к современным взглядам, идеям, потребностям; макропроцесс перехода от традиционного к современному обществу — обществу модерна.

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Мотив — побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

Мотивация — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Мотивационные факторы — факторы, которые заставляют человека работать лучше, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека (продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью).

Нивелирование — выравнивание положения всех сотрудников.

Нормативные решения — это решения об утверждении положений о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда руководителей общеобразовательных учреждений на уровне муниципальных систем образования и об утверждении положений на уровне общеобразовательных учреждений о распределении стимулирующей части ФОТ специалистов МОУ (локальные нормативные акты общеобразовательных учреждений).

Образование — одна из ведущих социальных деятельностей общества, формирующих историко-эволюционный процесс наряду с другими институтами социализации (семья, религия, СМИ). В качестве таковой деятельности, образование порождает гражданскую идентичность и формирует менталитет народа, ценности, социальные нормы поведения отдельных личностей, больших и малых

социальных групп. В психолого-педагогическом контексте образование является синтезом обучения и учения, воспитания и самоопределения, развития и саморазвития личности и индивидуальности.

Образовательная политика — проектирование коалиций политических и общественных сил, с помощью которых возможна реализация образованием собственных целей, ценностей и интересов.

Образовательная среда — совокупность образовательных институтов (институций) и соответствующих им органов управления в кооперации с досуговыми, культурными, клубными, научно-производственными и другими институтами, ориентированными на цели образования.

Образовательная ярмарка — технология стимулирования, презентации и развития социокультурных образовательных проектов и сообществ. Сетевой проект, обеспечивающий встречу различных культурно-образовательных инициатив по правилам ярмарочного действия с его особым укладом и содержанием, пестротой участников (педагогов, детей, родителей, народных мастеров, музыкантов и бардов, спонсоров и меценатов), между которыми возникают разнообразные контакты и завязываются отношения.

Образовательный институт — нормативно-организационный комплекс, реализующий определенный тип образования, который определяется возрастными нормативами развития и содержанием образовательной деятельности.

Образовательный процесс — часть культурно-исторической практики и социокультурного процесса; представляет встречу

участников образования в совместно-распределенной деятельности, ориентированной на цели развития личности и ее способностей.

Образовательная сфера (пространство) — совокупность всех социальных практик, ориентированных на достижение целей и ценностей образования.

Образовательное сообщество — в наиболее простом понимании — множество людей, активно общающихся между собой в связи с целями, ценностями и проблемами образования. Понятие сообщества тесно связано с международным понятием «community» и «community education», что можно перевести как образование в сообществе, или общинное образование.

Образовательное учреждение — учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. В соответствии с законодательством РФ образовательное учреждение является юридическим лицом. Образовательные учреждения могут быть государственными (федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации), муниципальными, негосударственными (частными), учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений).

Объект управления — тот, кем управляют.

Организационно-административные методы управления — методы, которые базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Организационные (управленческие) решения — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Педагогическая технология — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер.

Планирование — систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Положение о системе мотивации — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: 1) по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; 2) по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др.; 3) по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные / периферические, устойчивые /

ситуативные; 4) по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Принципы менеджмента — основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Проектирование в образовании — идеальное представление и практическое воплощение того, что возможно, и того, что должно быть в сфере образования.

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

Развитие образования — изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов. Включает адаптацию новаций, развитие структуры и внутрисистемных связей, пересмотр отработавших норм и принципов, апробацию новых представлений и ценностей. Развитие образования осуществляется во взаимодействии его различных уровней организации — стабилизационного, инновационного, сферного и др.

Сетевое образование (сетевая организация образования) — современная педагогическая парадигма и форма организации и самоорганизации образования, перспективное направление кооперации в образовательной практике.

Социокультурная среда — это совокупность разнообразных природных, культурных и цивилизационных условий, в которых

протекает жизнедеятельность человека, сообществ, этносов, во многом определяющих их существование; качество природного и социокультурного окружения.

Социально-психологические методы управления — способы воздействия на поведение личности и коллектива, на состояние и «настроение» организации, активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

Стимулирующая часть фонда оплаты труда руководителей и специалистов муниципальных общеобразовательных учреждений — это фиксированная часть фонда оплаты труда, выплачиваемая за качество и профессиональные достижения руководителей и работников общеобразовательных учреждений.

Стресс — состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Стимул — побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

Субъект управления — тот, кто управляет.

Толерантность — социологический термин, обозначающий терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям,

идеям. Это цивилизационная норма, обеспечивающая устойчивое развитие человека и социальных групп в мире разнообразия.

Трудовой коллектив — коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы.

Управление — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

Управленческая этика — совокупность правил и форм делового общения с людьми, которая позволяет выразить им уважение, способствует установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

Факторы прямого воздействия — это факторы, которые непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и также испытывают на себе прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия — это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

Функция— отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Экономические методы управления — методы, основанные на действии экономических законов и воздействующие на имущественные интересы организаций и персонала.

Эффективность по Паретто — уровень организации экономики, при котором: уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц; входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

SWOT-анализ — это метод, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие учреждения

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Дисциплина «Менеджмент в образовании» относится к вариативной части основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)» (уровень образования - бакалавр).

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з.е., 72 час.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися следующих дисциплин: «Менеджмент», «Педагогика», «Психология», при проведении следующих практик: «производственная практика (педагогическая в основной школе)», «учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (психолого-педагогическая)», «учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (педагогическая)», «производственная практика (педагогическая в СПО)».

Дисциплина «Менеджмент в образовании» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа)», «государственный экзамен», «Теория управления», для проведения следующих практик: «производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (проектная)».

Цель изучения дисциплины:

Формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента образования,

позволяющего обеспечить оптимальное достижение образовательной организацией поставленных целей.

Задачи дисциплины:

- 1) Раскрыть сущность и характеристику основных системообразующих элементов педагогического менеджмента.
- 2) Изучить основные проблемы менеджмента в образовании.
- 3) Овладеть методами, приемами, формами и средствами взаимодействия с субъектами образовательного процесса.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине в форме требований к знаниям, умениям, владениям способами деятельности и навыками их применения в практической деятельности (компетенциям):

№	Компетенция (содержание и обозначение в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП)	Конкретизированные цели освоения дисциплины		
		знать	уметь	владеть
1	ПК-10 способностью проектировать траектории своего профессионального роста и личностного развития	3.1 Знать структуру образовательных организаций и организаций протекających в ней управленческих процессов.	У.1 Уметь выявлять потребности и ожидания внутренних и внешних потребителей образовательных услуг, в том числе с применением эмпирических методов исследования.	В.1 Владеть методами стратегического и оперативного анализа.
2	ПК-11 готовностью использовать	3.2 Знать правовые и	У.2 Уметь определять	В.2 Владеть навыками

систематизированные теоретические и практические знания для постановки решения исследовательских задач в области образования	организационные основы функционирования системы менеджмента качества образования	критерии качества образования, выявлять несоответствия, планировать корректирующие и предупреждающие действия	управления качеством освоения дисциплины от постановки целей и определения планируемых результатов до разработки контрольно-измерительных материалов в образовании
--	--	---	--

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

СРС

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения	Трудоемкость (кол-во часов)
I. Менеджмент в образовании	40
Формируемые компетенции, образовательные результаты:	
ПК-10 (З.1, У.1, В.1) ПК-11 (З.2, У.2, В.2)	
1.1. Сущность и характеристика основных системообразующих элементов пед.менеджмента. <i>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</i> Подготовить доклад-сообщение на тему: "Мониторинг образовательного процесса". Учебно-методическая литература: 2, 4, 5, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	4
1.2. История развития концепции менеджмента в образовании. <i>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</i> Заполнить таблицу на тему: "Характеристика типов менеджмента". Учебно-методическая литература: 2, 3, 5, 7, 8	5

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	
1.3. Цели, задачи и функции менеджмента в образовании. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Выстроить схему: "Основные функции педагогического менеджмента". Учебно-методическая литература: 2, 3, 5, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 3	4
1.4. Принципы и методы педагогического менеджмента. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить конспект на тему: "Методы экономического стимулирования". Учебно-методическая литература: 1, 4, 6, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	4
1.5. Менеджмент в профессиограмме учителя. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить мультимедийную презентацию на тему: "Основные направления менеджмента в деятельности учителя". Учебно-методическая литература: 2, 3, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 3	3
1.6. Результаты деятельности субъектов педагогического менеджмента. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить реферат на тему: "Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента". Учебно-методическая литература: 1, 3, 5, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	5
1.7. Педагогическая квалиметрия. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Выстроить таблицу на тему: "Основные понятия педагогической квалиметрии". Учебно-методическая литература: 2, 4, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 2, 3	3
1.8. Разработка контрольно-измерительных материалов для дисциплины. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить доклад-сообщение на тему: "Количественные и качественные подходы к определению уровня знаний и умений". Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 6, 7	4

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	
1.9. Человекоцентристский подход в управлении школой. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить конспект по теме: "Человекоцентристский подход в контексте гуманизации человеческих отношений". Учебно-методическая литература: 2, 3, 4, 5, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 3	4
1.10. Требования менеджмента к школьной образовательной среде. Задание для самостоятельного выполнения студентом: Подготовить доклад-сообщение на тему: "Самоменеджмент как условие профессионального роста". Учебно-методическая литература: 3, 4, 5, 6 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 2, 3	4

Лекции

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
1. Менеджмент в образовании	6
Формируемые компетенции, образовательные результаты: ПК-10 (З.1, У.1, В.1) ПК-11 (З.2, У.2, В.2)	
1.1. Сущность и характеристика основных системообразующих элементов пед.менеджмента. 1.Основные элементы и системообразующие понятия пед.менеджмента. 2.Структура пед.менеджмента. 3.Пед.менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом. 4.Мониторинг образовательного процесса. Учебно-методическая литература: 1, 4, 5, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	4

<p>1.2. История развития концепции менеджмента в образовании.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Эволюция менеджмента как науки. 2. Подходы и теории менеджмента. 3. Характеристика типов менеджмента: американский, японский, западноевропейский. 4. Основные характеристики школы научного управления Ф. Тейлора, школы административного управления А. Файоля, школы человеческих отношений Э Мэйо, А. Маслоу. 5. Теория «Х» и теория «Y» Д.Мак-Грегора. 6. Классификация стилей управления Р. Лайкерта. Учебно-методическая литература: 2, 3, 5, 6 <p>Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 2, 3</p>	<p>2</p>
---	----------

Лабораторные занятия

<p align="center">Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание</p>	<p align="center">Трудоемкость (кол-во часов)</p>
<p>1. Менеджмент в образовании</p>	<p>12</p>
<p><i>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</i> ПК-10 (З.1, У.1, В.1) ПК-11 (З.2, У.2, В.2)</p>	
<p>1.1. Цели, задачи и функции пед.менеджмента.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Целеполагание в педагогическом менеджменте. 2. Управление по целям. 3. Цели деятельности субъектов пед.менеджмента. 4. Основные задачи пед.менеджмента. 5. Функции менеджмента в образовании. <p>Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 6, 7, 8</p> <p>Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 3</p>	<p>4</p>

<p>1.2. Принципы и методы педагогического менеджмента.</p> <p>1. Принципы пед.менеджмента:</p> <p>1.1 Принцип гуманизации.</p> <p>1.2 Принцип оптимальности.</p> <p>1.3 Принципы аналитической деятельности субъекта менеджмента.</p> <p>1.4 Принцип кооперации и разделения труда.</p> <p>1.5 Принцип комплексности.</p> <p>2. Методы пед.менеджмента:</p> <p>2.2 Методы экономического стимулирования.</p> <p>2.3 Административные методы.</p> <p>2.4 Методы психолого-педагогического воздействия.</p> <p>2.5 Уровни управленческой деятельности.</p> <p>Учебно-методическая литература: 3, 4, 5, 6, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2</p>	2
<p>1.3. Менеджмент в профессиограмме учителя.</p> <p>1. Профессиограмма учителя.</p> <p>2. Требования к личности учителя.</p> <p>3. Основные направления менеджмента в деятельности учителя.</p> <p>4. Сравнительная характеристика менеджера и учителя (цель, задачи, объект деятельности, профессиональные умения).</p> <p>5. Качества способного организатора (по Л.М.Уманскому).</p> <p>6. Эмпатия в деятельности руководителя.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 4, 5, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2</p>	4
<p>1.4. Результаты деятельности субъектов педагогического менеджмента.</p> <p>1. Качество знаний учащихся.</p> <p>2. Степень обученности учащихся.</p> <p>3. Последовательные показатели степени обученности (различение, запоминание, понимание и т.д.).</p> <p>4. Уровни требований преподавателя.</p> <p>5. Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 4, 7, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2</p>	2

Практические занятия

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
1. Менеджмент в образовании	14
Формируемые компетенции, образовательные результаты:	
ПК-10 (З.1, У.1, В.1) ПК-11 (З.2, У.2, В.2)	
1.1. Педагогическая квалиметрия. 1. Основные понятия педагогической квалиметрии. 2. Критерии, показатели, признаки квалиметрии. 3. Принципы педагогической квалиметрии. 4. Шкалирование. 5. Виды шкал. Учебно-методическая литература: 2, 3, 4, 5, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 2, 3	4
1.2. Разработка контрольно-измерительных материалов для дисциплины. 1. Количественные и качественные подходы к определению уровня знаний и умений. 2. Виды и методы контроля. Виды КИМ. 3. Требования к контрольно-измерительным материалам. 4. Методика разработки контрольно-измерительных материалов. 5. Мониторинг качества. Накопительные системы оценивания. Учебно-методическая литература: 2, 4, 6, 7, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 3	4
1.3. Человекоцентристский подход в управлении школой. 1. Человекоцентристский подход – подход в контексте гуманизации человеческих отношений. 2. Методы удовлетворения потребностей высших уровней. 3. Особенности управления с учетом характеристик человеческой переменной. 4. Барьеры на пути эффективного восприятия передаваемой информации. Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 5, 6, 8 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2	4

<p>1.4. Требования менеджмента к образовательной среде.</p> <p>1. Структурные компоненты образовательной среды.</p> <p>2. Парадигма манипулятивной педагогики.</p> <p>3. «Принципы работы эффективных школ» (А.Урбански).</p> <p>4.Современные тенденции развития образования.</p> <p>5. Маркетинг образовательных услуг.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 4, 6, 7, 8</p> <p>Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 2, 3</p>	2
--	---

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
Основная литература		
1	Бурняшов, Б. А. Информационные технологии в менеджменте : практикум / Б. А. Бурняшов. — Саратов : Вузовское образование, 2015. — 88 с.	http://www.iprbookshop.ru/33674.html
2	Теория и практика современного менеджмента : научное издание / В. Д. Андреев, М. А. Боков, Н. С. Матющенко [и др.] ; под редакцией В. И. Шаповалов. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 265 с.	http://www.iprbookshop.ru/58323.html
3	Цибулькикова, В. Е. Основы менеджмента в образовании : учебно-методический комплекс дисциплины / В. Е. Цибулькикова. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2016. — 92 с.	http://www.iprbookshop.ru/72505.html
4	Яковлев, Б. П. Мотивационный менеджмент в образовании : учебное пособие / Б. П. Яковлев. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 194 с.	http://www.iprbookshop.ru/93070.html

Дополнительная литература		
5	Артюхина С.В. Совершенствование механизмов инновационного обеспечения управления качеством в региональных системах среднего профессионального образования [Электронный ресурс] : монография / С.В. Артюхина, Г.В. Панкина, А.И. Соляник. — Электрон. текстовые данные. — М. : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2014. — 108 с.	http://www.iprbookshop.ru/44363.html
6	Зинурова Р.И. Инновационные подходы к управлению качеством в образовательной системе [Электронный ресурс] : монография / Р.И. Зинурова, Г.Р. Хамидуллина, Г.Р. Гатина. — Электрон. текстовые данные. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015. — 85 с.	http://www.iprbookshop.ru/63704.html
7	Управление качеством образования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Опфер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2016. — 122 с.	http://www.iprbookshop.ru/58328.html
8	Цибулькикова, В. Е. Конфликт-менеджмент в образовании : учебно-методический комплекс дисциплины / В. Е. Цибулькикова. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2016. — 36 с.	http://www.iprbookshop.ru/72498.html

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

№	Наименование базы данных	Ссылка на ресурс
1	База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU	https://elibrary.ru/defaultx.asp
2	Справочная правовая система Консультант плюс	
3	Педагогическая библиотека	http://www.gumer.info/bibli

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
(МОДУЛЮ)**

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Текущий контроль

1. Доклад/сообщение

Подготовить доклад на тему: "Педагогический менеджмент и образовательный процесс, его специфика". Количество баллов: 5

2. Конспект по теме

Подготовить конспект на тему: "Принципы, функции, методы педагогического менеджмента". Количество баллов: 5

3. Контрольная работа по разделу/теме

Вопросы к контрольной работе:

1. Принципы осуществления связей с общественностью, их характеристика.
2. Понятие управления образовательным процессом. Система: виды, свойства.
3. Научная и классическая школы управления.
4. Школа человеческих отношений и количественная школа.
5. Современные подходы к управлению.
6. Понятие ,сущность и функции менеджмента.

7. Цели, принципы и структура менеджмента.
8. Сущность и этапы стратегического управления.
9. Тактика менеджмента: методы, способы, этапы оперативного управления образовательного процесса.
10. Организация как функция менеджмента.
11. Количество баллов: 10

4. Мультимедийная презентация

Подготовить мультимедийную презентацию на тему: "Делегирование полномочий и ответственности".

Количество баллов: 10

5. Реферат

Подготовить реферат на тему: "Антикризисный менеджмент: классификация, виды". Количество баллов: 10

6. Таблица по теме

Заполнить таблицу на тему: "Сущность и этапы стратегического управления". Количество баллов: 5

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Первый период контроля

Вопросы к зачету:

1. Цели и задачи педагогического менеджмента.
2. Функции и принципы педагогического менеджмента.
3. Методы педагогического менеджмента.
4. Факторы эффективности педагогического менеджмента.
5. Результаты деятельности субъектов педагогического

менеджмента.

6. История развития концепций менеджмента в образовании.

7. Человекоцентристский подход в управлении школой.

8. Менеджмент в профессиограмме учителя.

9. Научная организация труда: понятие, основные элементы, принципы.

10. Стиль взаимодействия субъектов педагогического менеджмента.

11. Научно-исследовательская работа в образовательных учреждениях.

12. Методы работы в образовательных учреждениях.

13. Анализ и оценка эффективности учебных занятий.

14. Оценка качества обучения в современной школе.

15. Виды, критерии и достоверность тестирования в образовании.

16. Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: размытые личные ценности, смутные личные идеи.

17. Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: остановленное саморазвитие.

18. Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: недостаток навыка решать проблемы, недостаток навыка творческого подхода.

19. Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: неумение влиять на людей, неумение обучать.

20. Концепция ограничений в педагогическом менеджменте: низкая способность формировать коллектив.

Примерные критерии оценивания ответа студентов на экзамене (зачете):

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	<ul style="list-style-type: none">- дается комплексная оценка предложенной ситуации- демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять- последовательное, правильное выполнение всех заданий- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Хорошо"	<ul style="list-style-type: none">- дается комплексная оценка предложенной ситуации- демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять- последовательное, правильное выполнение всех заданий- возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы
"Удовлетворительно" ("зачтено")	<ul style="list-style-type: none">- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации- неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя- выполнение заданий при подсказке преподавателя- затруднения в формулировке выводов
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	<ul style="list-style-type: none">- неправильная оценка предложенной ситуации- отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекции

Лекция - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой устное, монологическое, систематическое, последовательное изложение преподавателем

учебного материала с демонстрацией слайдов и фильмов. Работа обучающихся на лекции включает в себя: составление или слежение за планом чтения лекции, написание конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.

Требования к конспекту лекций: краткость, схематичность, последовательная фиксация основных положений, выводов, формулировок, обобщений. В конспекте нужно помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Последующая работа над материалом лекции предусматривает проверку терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. В конспекте нужно обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

2. Лабораторные

Лабораторные занятия проводятся в специально оборудованных лабораториях с применением необходимых средств обучения (лабораторного оборудования, образцов, нормативных и технических документов и т.п.).

При выполнении лабораторных работ проводятся: подготовка оборудования и приборов к работе, изучение методики работы, воспроизведение изучаемого явления, измерение величин, определение соответствующих характеристик и показателей, обработка данных и их анализ, обобщение результатов. В ходе проведения работ используются план работы и таблицы для записей

наблюдений.

При выполнении лабораторной работы студент ведет рабочие записи результатов измерений (испытаний), оформляет расчеты, анализирует полученные данные путем установления их соответствия нормам и/или сравнения с известными в литературе данными и/или данными других студентов. Окончательные результаты оформляются в форме заключения.

3. Практические

Практические (семинарские занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий и семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до

окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

4. Зачет

Цель зачета – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных знаний по учебной дисциплине и соответствующих им умений и навыков, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве информации.

Подготовка к зачету начинается с первого занятия по дисциплине, на котором обучающиеся получают предварительный перечень вопросов к зачёту и список рекомендуемой литературы, их ставят в известность относительно критериев выставления зачёта и специфике текущей и итоговой аттестации. С самого начала желательно планомерно осваивать материал, руководствуясь перечнем вопросов к зачету и списком рекомендуемой литературы, а также путём самостоятельного конспектирования материалов занятий и результатов самостоятельного изучения учебных вопросов.

По результатам сдачи зачета выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

5. Доклад/сообщение

Доклад – развернутое устное (возможен письменный вариант) сообщение по определенной теме, сделанное публично, в котором обобщается информация из одного или нескольких источников, представляется и обосновывается отношение к описываемой теме.

Основные этапы подготовки доклада:

1. четко сформулировать тему;

2. изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации:

- первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.);
- вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, граф-схемы, предметные указатели и т. д.);
- третичные (обзоры, компилятивные работы, справочные книги и т. д.);

3. написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;

4. написать доклад, соблюдая следующие требования:

– структура доклада должна включать краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;

– в содержании доклада общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;

– оформить работу в соответствии с требованиями.

5. Конспект по теме

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то теме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Этапы выполнения конспекта:

1. определить цель составления конспекта;
2. записать название текста или его части;
3. записать выходные данные текста (автор, место и год издания);
4. выделить при первичном чтении основные смысловые части текста;
5. выделить основные положения текста;
6. выделить понятия, термины, которые требуют разъяснений;
7. последовательно и кратко изложить своими словами существенные положения изучаемого материала;
8. включить в запись выводы по основным положениям, конкретным фактам и примерам (без подробного описания);
9. использовать приемы наглядного отражения содержания

(абзацы «ступеньками», различные способы подчеркивания, шрифт разного начертания, ручки разного цвета);

10. соблюдать правила цитирования (цитата должна быть заключена в кавычки, дана ссылка на ее источник, указана страница).

6. Контрольная работа по разделу/теме

Контрольная работа выполняется с целью проверки знаний и умений, полученных студентом в ходе лекционных и практических занятий и самостоятельного изучения дисциплины. Написание контрольной работы призвано установить степень усвоения студентами учебного материала раздела/темы и формирования соответствующих компетенций.

Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данному разделу/теме и конспектов лекций.

Контрольная работа выполняется студентом в срок, установленный преподавателем в письменном (печатном или рукописном) виде.

При оформлении контрольной работы следует придерживаться рекомендаций, представленных в документе «Регламент оформления письменных работ».

7. Мультимедийная презентация

Мультимедийная презентация – способ представления информации на заданную тему с помощью компьютерных программ, сочетающий в себе динамику, звук и изображение.

Для создания компьютерных презентаций используются специальные программы: PowerPoint, Adobe Flash CS5, Adobe Flash Builder, видеофайл.

Презентация – это набор последовательно сменяющих друг друга страниц – слайдов, на каждом из которых можно разместить любые текст, рисунки, схемы, видео - аудио фрагменты, анимацию, 3D – графику, фотографию, используя при этом различные элементы оформления.

Мультимедийная форма презентации позволяет представить материал как систему опорных образов, наполненных исчерпывающей структурированной информацией в алгоритмическом порядке.

Этапы подготовки мультимедийной презентации:

1. Структуризация материала по теме;
2. Составление сценария реализации;
3. Разработка дизайна презентации;
4. Подготовка медиа фрагментов (тексты, иллюстрации, видео, запись аудиофрагментов);
5. Подготовка музыкального сопровождения (при необходимости);
6. Тест-проверка готовой презентации.

8. Реферат

Реферат – теоретическое исследование определенной проблемы, включающее обзор соответствующих литературных и других источников.

Реферат обычно включает следующие части:

1. библиографическое описание первичного документа;
2. собственно реферативная часть (текст реферата);
3. справочный аппарат, т.е. дополнительные сведения и примечания (сведения, дополнительно характеризующие первичный

документ: число иллюстраций и таблиц, имеющихся в документе, количество источников в списке использованной литературы).

Этапы написания реферата

1. выбрать тему, если она не определена преподавателем;
2. определить источники, с которыми придется работать;
3. изучить, систематизировать и обработать выбранный материал из источников;
4. составить план;
5. написать реферат:
 - обосновать актуальность выбранной темы;
 - указать исходные данные реферируемого текста (название, где опубликован, в каком году), сведения об авторе (Ф. И. О., специальность, ученая степень, ученое звание);
 - сформулировать проблематику выбранной темы;
 - привести основные тезисы реферируемого текста и их аргументацию;
 - сделать общий вывод по проблеме, заявленной в реферате.

При оформлении реферата следует придерживаться рекомендаций, представленных в документе «Регламент оформления письменных работ».

9. Таблица по теме

Таблица – форма представления материала, предполагающая его группировку и систематизированное представление в соответствии с выделенными заголовками граф.

Правила составления таблицы:

1. таблица должна быть выразительной и компактной, лучше делать несколько небольших по объему, но наглядных таблиц,

отвечающих задаче исследования;

2. название таблицы, заглавия граф и строк следует формулировать точно и лаконично;

3. в таблице обязательно должны быть указаны изучаемый объект и единицы измерения;

4. при отсутствии каких-либо данных в таблице ставят многоточие либо пишут «Нет сведений», если какое-либо явление не имело места, то ставят тире;

5. числовые значения одних и тех же показателей приводятся в таблице с одинаковой степенью точности;

6. таблица с числовыми значениями должна иметь итоги по группам, подгруппам и в целом;

7. если суммирование данных невозможно, то в этой графе ставят знак умножения;

8. в больших таблицах после каждых пяти строк делается промежуток для удобства чтения и анализа.

ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. Проблемное обучение
2. Проектные технологии
3. Кейс-технологии
4. Технология развития критического мышления
5. Технологии эвристического обучения

ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ

1. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
2. учебная аудитория для лекционных занятий
3. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
4. Лицензионное программное обеспечение:
 - Операционная система Windows 10
 - Microsoft Office Professional Plus
 - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
 - Справочная правовая система Консультант плюс
 - 7-zip
 - Adobe Acrobat Reader DC

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аблязова Н.О., Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В. Менеджмент образования. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
2. Алексеева Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Алексеева, Л.П., Гнатышина Е.А. // -Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.
3. Аменд, А. Ф. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы / А. Ф. Аменд, А. И. Тюнин // Вестник института развития образования и воспитания подрастающего поколения при ЧГПУ. Серия 3: Управление качеством профессионального образования. – 2001. – № 4. – С. 20-28. – EDN WCSCOV.
4. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев//. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
5. Базавлуцкая Л.М. Инженерно-организаторская культура студентов обучающихся в условиях модернизации образования / Л.М. Базавлуцкая // Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Челябинск: Изд-во ООО «Лаборатория Знаний», 2015. – С. 46-50.
6. Базавлуцкая Л.М., Инновации в образовательном кадровом менеджменте: монография / Л.М. Базавлуцкая, С.С.Демцура // – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 328с. – ISBN 978-5-93162-474-7

7. Базавлуцкая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлуцкая// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латюшин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.

8. Базавлуцкая Л.М. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике. Сборник научных трудов по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.

9. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.

10. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М.Базавлуцкая // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с. – ISBN 978-5-93162-057-2.

11. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера /Базавлуцкая Л.М./ Вектор науки Тольяттинского государственного университета.- 2012.-№ 2.-с.35.

12. Базавлуцкая, Л.М. Система формирования современного менеджера в образовательном пространстве [Текст]: Монография / Л.М. Базавлуцкая, Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. - 180 с. - ISBN 978-5- 91283-899-6

13. Базавлуцкая Л.М., Систематизированный процесс саморазвития персонала в сфере профессионального образования:

монография / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина //– Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 309с. – ISBN 978-5-93162-554-6.

14. Базавлуцкая Л.М., Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Коняева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 78с. – ISBN 978-5-93162-400-6

15. Базавлуцкая Л.М., Управление проектами в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 60с. – ISBN 978-5-93162-489-1

16. Бенчмаркинг как современный инструмент в управлении бизнес – процессами на предприятии [Электронный ресурс] / И.И. Плужникова, Д.С. Гордеева, С.А. Изюмникова //ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ. Серия: «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СЕМИНАР». — 2022., № 1 — С. 109–115. — ISSN: 1609-4654.

17. Везубова, Н. А. Роль информационных технологий в повышении качества образования / Н. А. Везубова, А. И. Тюнин // Актуальные вопросы эксплуатации современных систем энергообеспечения и природопользования: материалы IX международной научно-технической конференции, Брянск, 23–24 сентября 2015 года / Под общей редакцией Маркарянц Л.М.. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2015. – С. 35-42. – EDN VFYNPB.

18. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.:Высшая школа, 2007. — 224 с.

19. Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28.

20. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.

21. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.

22. Дегтярева Н.А. Модели принятия управленческих решений в сфере информатизации муниципальных образовательных учреждений / Н.А. Дегтярева, Е.М. Колмакова, И.Д. Колмакова, // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки». - № 5 (401) 2017. вып. 57. – С. 15-23.

23. Демцура С.С. Реформа российского образования и судьба высшей школы / С.С. Демцура// Социум и власть. 2017. № 4 (66). С. 43-48.

24. Жуковский И.В. Менеджмент в методической службе образования. — М.: Российский ун-т дружбы народов, 2006. — 116 с.

25. Историография развития идей бенчмаркинга в процессе становления профессионально - педагогического образования [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, С.С. Демцура, // СОВРЕМЕННОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. Серия: «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ». — 2021., № 12 — С. 127–130. — ISSN: 2587–8328.

26. Информатизация в системе профессионального образования: монография / Л.М.Базавлуцкая, О.Н.Шварцкоп, АМ.Рудакова

//Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.М.Миллера», 2019 – 301с. - ISBN 978-5-93162-208-8

27. К вопросу о корпоративной идентичности преподавателя высшей школы: современные реалии/ Е.А.Гнатышина, Н.В. Уварина, Д.С. Гордеева, Е.В. Евплова//. Социум власть. 2018. - № 5(73). – с. 28-37

28. Карманова, Т. О. Трудовые конфликты и причины их возникновения / Т. О. Карманова, А. И. Тюнин // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей: Материалы и доклады Международной научно-практической конференции, Челябинск, 18 марта 2016 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Край Ра", 2016. – С. 136-140. – EDN WGKXSZ.

29. Качество современного менеджера: формирование, развитие и оценка: монография / Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, И.И.Плужникова, С.А. Изюмникова // – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2022. – 352с. – ISBN 978-5-93162-717-5

30. Коворкинг как инструмент для решения актуальных проблем реализации бенчмаркинг-проектов в образовании [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, // СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ. Серия: «ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ». — 2022., № 6-2 — С. 16 - 20., — ISSN: 2223 - 2982.

31. Корнеев Д.Н. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А.

Саламатов. - Современные наукоемкие технологии, 2016. - № 5-1. – С. 116-120

32. Корнеев Д.Н. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева//. Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования. - Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2015. С. 190-199.

33. Корнеев, Д.Н., Лоскутов А.А. Формирование инженерной культуры молодежи в образовательных организациях высшего образования как фактор эффективной реализации промышленного кластера в условиях интенсификации современной техносферы /Д.Н. Корнеев, А.А. Лоскутов Вестник Челябинского государственного педагогического университета Серия: Образование. Педагогические науки. 2015. № 11. С. 34-37. ISSN: 1997-9886.

34. Корнеев, Д. Н. Менеджмент в образовании: Монография / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 330 с. – ISBN 978-5-93162-424-2. – EDN UIWIHE.

35. Корнеев, Д. Н. Менеджмент: инновации и стратегии / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-93162-522-5. – EDN WQKZFX.

36. Курдюкова, Л. А. Проверка знаний учащихся на уроках экономики / Л. А. Курдюкова, А. И. Тюнин // Актуальные проблемы образования: позиция молодых: Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 28–29

апреля 2016 года. Том Часть 1. – Челябинск: Золотой феникс, 2016. – С. 93-95. – EDN WNBHMT.

37. Курышкина, Е. Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала / Е. Н. Курышкина, А. И. Тюнин // Проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов, МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт", 28 февраля 2014 года. – МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт": Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, 2014. – С. 133-136. – EDN VVOXBVJ.

38. Логистизация как инновационный процесс в системе образования / Базавлуцкая Л.М., Демцура С.С., Кострюкова Л.А., Шварцкоп О.Н. // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. - Т. 7.- № 4 (25). - С. 31-34.

39. Маркетинг и инновации в сфере образования [Электронный ресурс] / Ю.А. Саратовцева, И.И. Плужникова//Стратегия устойчивого развития молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 2017. С.639-642

40. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

41. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус. языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

42. Основные показатели образования. [Электронный ресурс] // Российский статистический ежегодник - 2011 г. /Федеральная служба государственной статистики. - М., 2011.

43. Основы управления в системе профессионального образования: учебное пособие /И.И. Плужникова, С.А.Изюмникова. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. - 91 с. - ISBN 978-5-93162-680-2

44. Правило Тейлора как один из перспективных инструментов денежно-кредитной политики / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Корнеев Д.Н., Лысенко Ю.В., Лысенко М.В., Дегтярева Н.А., Алексеева Л.П., Базавлуцка Л.М., Михайлова К.М. // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. - Т. 11.- № 4 (41). - С. 32-38.

45. Предпосылки и тенденции применения технологий бенчмаркинга в подготовке будущих педагогов профессионального обучения [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, // СОВРЕМЕННЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА: ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ. Серия: «ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИЕ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ». — 2021. — Т. 13, № 4 — С. 72–81. — ISSN: 2071–9620.

46. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов /П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

47. Ройтблат О.В.. Эффективные организационные структуры управления в основе включения неформального образования в

систему повышения квалификации. Монография // «Вестник ТОГИРРО», №6(24), 2012. – Тюмень: АОУ ТОГИРРО, 2012. – 154 с

48. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

49. Рябина Е.В. Сетевой медиативный центр: на примере профессиональных образовательных организаций. Профессиональное образование. Столица. – 2016. – № 6. – С. 33-35.

50. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. — М.: Высшее образование, 2009. — 368 с.

51. Система подготовки будущего педагога профессионального обучения с использованием комплекса технологий бенчмаркинга / Изюмникова С.А., Плужникова И.И., Базавлуцкая Л.М., Корнеев Д.Н., Тюнин А.И., - Вестник педагогических наук. - 2023. - № 7 - С. 66-70

52. Скоробренко, И. А. Теоретические и практические основы реализации бесконфликтного управления / И. А. Скоробренко, А. И. Тюнин // Конфликтология и конфликты в современном мире : Материалы Всероссийской научной конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Омский государственный педагогический университет", 2017. – С. 263-267. – EDN YOUTVB.

53. Совершенствование кадровой политики в системе профессионального образования: монография / Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 310 с. – ISBN 978-5-93162- 402-0

54. Совершенствование современного педагога в условиях сетевого взаимодействия /. Л.М.Базавлущая // Сетевое взаимодействие как фактор профессионального роста современного педагога: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – С. 18-21.

55. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — М.: Советская энциклопедия, 2007. — 1632 с.

56. Современные инновационные образовательные технологии [Электронный ресурс] / С.С. Демцура, И.И. Плужникова, Д.С. Гордеева, В.Р. Якупов, Л.П. Алексеева // СОВРЕМЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — 2020., №4(33) — С. 57 – 61.

57. Тюнин, А. И. Инклюзивное образование в профессиональном образовании: теория и практика / А. И. Тюнин, Д. Н. Корнеев, А. А. Семченко. – Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 218 с. – ISBN 978-5-93162-458-7. – EDN AVYHNC.

58. Тюнин, А. И. Методика преподавания экономики (настольные экономические игры) : Учебное пособие / А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 160 с. – ISBN 978-5-93162-059-6. – EDN YPRJXN.

59. Тюнин, А. И. Непрерывное экономическое образование как основа подготовки компетентных специалистов / А. И. Тюнин // Педагогическое образование: актуальные исследования и перспективы непрерывного педагогического образования: Материалы Международного конгресса, Челябинск, 17–18 октября 2012 года. – Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2013. – С. 204-207. – EDN VWCWYX.

60. Тюнин, А. И. Причины трудовых конфликтов / А. И. Тюнин // *Фундаментальная и прикладная наука: сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 учебный год* / Редакторы: М.В. Потапова, Д.И. Трушков, Л.Ю. Нестерова. – Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2015. – С. 225-227. – EDN TWZUCL.

61. Тюнин, А. И. Формирование познавательного интереса к предмету "Экономика" на уроках и внеурочной деятельности учащихся / А. И. Тюнин, А. С. Юлдыбаева, Е. В. Яковлева // *Фундаментальная и прикладная наука*. – 2016. – № 1(1). – С. 52-54. – EDN WKCOEN.

62. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность и необходимость осуществления контроля персонала / А. И. Тюнин // *Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 23–24 ноября 2012 года*. – Челябинск: Цицеро, 2012. – С. 190-198. – EDN VXHTFJ.

63. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность организации / А. И. Тюнин // *Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности: Сборник статей участников Международной научно-практической конференции V Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 16 марта 2018 года* / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2018. – С. 286-291. – EDN XRPHSH.

64. Ценч Ю.С. Развитие профессиональной компетенции преподавателей в учреждениях среднего профессионального

образования: Диссертация кандидата педагогических наук. – Челябинск, 2006. – 160 с.

65. Чапаев. Н.К. Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография /Н.К. Чапаев, М. Л. Вайнштейн. – Челябинск; Екатеринбург: ЧИРПО:ИРРО. 2007. 408С.

66. Шмис Т.Г. Разработка информационной образовательной среды на основе деятельностного подхода: Для системы повышения квалификации педагогических кадров: Диссертация кандидата педагогических наук. – Красноярск, 2004. – 161 с.

67. Экономика в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2019. – 116с. – ISBN 978-5-93162-201-9

68. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения: Монография. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие

***Компьютерная верстка
Л.М. Базавлуцкая***

ISBN 978-5-93162-872-1

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»
454091, г. Челябинск, Свободы улица,159**

**Подписано в печать 20.08.2024.
Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Объем 13,6 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.
Заказ № 822**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**