МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра Экономики, управления и права

ВНЕДРЕНИЕ АДХОКРАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Магистерская диссертация
по направлению 44.02.04 Профессиональное обучение
Направленность программы магистратуры
«Стратегическое управление и маркетинг в профессиональном образовании»

Выполнила:
магистрант группы № ЗФ-309/209-3-1
Контогова Наталья Валентиновна
Научный руководитель:
Гнатышина Е. А., д. п. н., профессор

Проверка на объем заимствований:
80,1 % авторского текста
Работа допущена к защите
«01» 04 2017 г.
зав. кафедрой ЭУиП ППИ
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …….....….3

ГЛАВА 1. Адхократический подход в управлении профессиональной образовательной организацией: теоретико-методологическое обоснование.....17

1.1. Понятие адхократического подхода в управленческой науке……17

1.2. Опыт применения адхократического подхода в управлении образовательной организацией……...…….42

1.3. Разработка модели управления с адхократическим подходом….....…56

Выводы по главе 1……...……..……..60

ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по внедрению адхократического подхода в управлении ГБПОУ «Мишкинский профессионально-педагогический колледж»……62

2.1.Организация экспериментальной работы по внедрению модели управления с адхократическим подходом…….……..…62

2.2. Внедрение модели и анализ результатов нововведений……

Выводы по главе 2……

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…….....

ПРИЛОЖЕНИЕ…….

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной науке и практических исследованиях проблема управления профессиональной образовательной организацией на сегодняшний день является одной из приоритетных, поэтому выбранная тема является актуальной.

В настоящее время организации прибегают к реорганизации и использовании новых форм существования в условиях нового типаинтеграции собразовательными и научными структурами общества. В результате чего, профессиональное образовательное пространство расширяет своиимеющиеся границы, и организации разных форм собственности переходят в системные элементы единой образовательнойструктуры страны. Весь профессионально - образовательный процесс превращается в сложнейший фактор важнейшего социально-экономического развития, выступая основным ресурсом прогресса на уровне общества, каждой отдельной организации, региона. В новых условиях успешные организации развиваются, на практике трансформируют свою структуру управления, формируют образовательные трудовые закономерности, в которых смело, оптимизируют инновационный и образовательный капиталы, активизируют социальные инициативы, выстраивают социальные управленческие отношения.

Неопределенность в ожидаемых результатах, интенсивная динамичность развития внешней социальной среды организаций, рост конкурентоспособности в регионе, противоречия управленческой, трудовой, потребительной культуры существующих профессионально - обучающих организаций, в частности… Каждый этап развития организации порождает новые противоречия и сомнения в принимаемых решениях, возникают конфликтные ситуации, кризисные проявления, преодоление которых напрямую связано с полным или частичным изменением организационной культуры. Современная профессиональная образовательная организация предполагает формирование организационной культуры нового адхократического типа как фактора стабильного изменения и устойчивого образовательного развития с инновационными технологиями.

Происходит некая переоценка возможностей коллектива организации, направленного на поиск новых факторов развития организационной культуры, где элементы адхократического подхода управления напрактике все больше рассматриваются как базовый фактор современного прогрессивного образовательного развития отдельных трудовых групп, использующих новые технологии.

По мере становления все более свободными, различные организационные структуры поддерживают общепринятую модель управления, оставляя акцентна власти отдельного человека. В этот момент и возникает вопрос,какой будет эта власть, что она под собой кроет, как обеспечить твердую основу этой власти, организация выбранной власти и конкретного человека сможет подтвердить умение отличать хорошую политику управления от плохой или нет. В управленческой образовательной сфере, как и в общественной жизни, мы постоянно сталкиваемся с конкуренцией интересов и систем ценностей. Нам, например, не нравятся те, кто думает исключительно о своей выгоде, и в противовес, не нравятся консерваторы, которые боятся применять новые технологии и методы управления профессиональной образовательной организацией для ее дальнейшего развития.Просмотрев и изучив некоторые нормативные документы, регламентирующие и регулирующие управление и организацию образовательного процесса в высших учебных заведениях, потребности сферы профессионального образования, суждения и высказывания ученых и специалистов в разных научных изданиях, можем определить несколько факторов, подтверждающих актуальность выбранной темы.

Первый фактор – это постоянная необходимость повышения качества управленческих решений при организации деятельности образовательной организации различной профессиональной направленности, диктуемые требованиями современных институтов контроля и надзора в сфере образования.

Второй фактор – это действующие новые федеральные государственные образовательные стандарты, требующие от руководителя организации

соблюдение обязательных норм и правил, при постоянной модернизации и совершенствовании, как структуры управления, так и самого образовательного процесса.

Третий фактор – это стремительное развитие информационного и технологического современного мира, спрос на рынке труда специалистов с высоким уровнем профессиональной компетентности, способных принимать решения, порой нестандартные, но направленные на достижение высоких результатов и рейтингов кадров, студентов и самой организации.

Перечисленные нами вышесказанные факторы служат основанием для следующего предположения: важной составляющей для решения проблемы организации управления профессиональной образовательной организацией, является применение инноваций либо их элементов на теоретическом и практическом уровнях, частичное или полное внедрение подходов управления в уже сложившуюся систему.

Стимулирование роста использования инноваций в образовательной сфере является для нашей страны на сегодняшний день одним из приоритетных направлений развития в новых экономических условиях.Именно инновации становятся тем востребованным ресурсом, который дает возможность обеспечивать ПОО постоянные конкурентные преимущества. В развитии инновационного прогресса заинтересованными становятся как отдельные образовательные организации, так и государство в целом.В последниегоды в документах Президента и Правительства РФ особое внимание уделено стимулированию инновационной сферы образования и введение новых федеральных государственных образовательных стандартов, позволяющих во многом определитьбудущее России.

Естественно важными становятся научные исследования в области менеджмента и управления, связанные с различными образовательными институтами страны, способными оказать позитивное влияние на инновационную сферу экономики. При этом следует учитывать, что в рамках

модернизации системы образования, меняются подходы к выбору используемых ими организационных структур управления.

Реальность жизни общества современной России вынуждают организации беспрестанно конкурировать, подстраиваясь под динамично изменяющуюся внешнюю среду. ПОО пытаются использовать новые, не всегда хорошо изученные с точки зрения научных исследований в области менеджмента, организационные структуры, например, сетевые, виртуальные, дистанционные, адхократические. Адхократические структурные формыформируются в основном в секторе экономики - инновационной сфере, поэтому исследование о применении элементов адхократии в российском профессиональном образовании является востребованным и новым, мало изученным витком.

Более применимыми и используемыми основными особенностями адхократической структуры организации являются ее слабая структурированность и использование взаимного согласования как элемента основного механизма координации.Стоит подчеркнуть, что при данной организационной форме формируется определенная организационная культура, а использование некоторых элементов адхократии эффективно в целях стимулирования инновационной стратегии организации.

Таким образом, актуальность исследования обоснованнедостаточной теоретической и практической проработанностью вопроса и востребованностью сферы профессионального образования исследований организационных форм, которые поспособствуют развитию инновационной активности ПОО.

И в данном случае, разработка иной модели управления профессиональной образовательной организацией с внедрением элементов адхократического подхода является с теоретической и практической точки зрения актуальной задачей.

Степень разработанности проблемы. Проблема организации структуры и модели управления высшими учебными заведениями в современных условиях рассматривается в различных исследованиях в разных аспектах. Модернизация всей системы образования во главе с управленческим блоком,

вызывает интерес и пристальное общественное внимание, дискуссии в средствах массовой информации, в заинтересованном обществе и, непосредственно в профессиональной среде. В ходе поэтапного введения элементов модернизации представляются самые разные мнения о структуре, содержании и последовательности мероприятий по введению новшеств - от категорического неприятия до практически безусловного одобрения предложенного комплекса мероприятий, сталкиваясь, наряду с этим и с непониманием того, каким образом все это будет происходить, измеряться и контролироваться.

Основополагающими документами, служащими отправной точкой при исследовании являются Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 — 2020 годы», которым подчинена на сегодня действующая система образования.

Стили, модели, структуры управления рассматривают в своих трудах и научных исследованиях,например, связанных с вопросами прогнозирования и предвидения (И. В. Бестужев - Лада, А. В. Брушлинский, Б. С. Гершунский, Е.Г. Гражданников, М. Н. Скаткин, Л. А. Регуш и др.). По мнению Ф. Н. Гоноболина, Э. Ф. Зеер, В. А. Кан-Калика, Н. В. Кузьмина, А. И. Щербакова и других, способность прогнозировать и предвидеть нужна управленцам и специалистам образования для более эффективной реализации организаторской, конструктивной, информационной, и других функций.

Исследования проблемы проектирования образовательных систем рассматриваются в работах В. А. Болотова, Т. М. Фридзе, 3. А. Абасова, Л. А. Артемьевой, В. Г. Иванова, Ф. Ф. Сидоренко, Н. О. Яковлевой, Г. В. Мухаметзяновой и других. Нововведения и инновационный аспект педагогического проектирования является предметом исследований В. И. Андреева, С. А. Гильманова, М. В. Кларина, А. Я. Найн, М. М. Махмутова, М. И. Громковой, С. Д. Полякова, В. А. Сластенина, М. А. Чашакова, Н. Р. Юсуфбековой и др.

Вопросы и проблемы построения государственного управления, управления образованием и образовательными учреждениями в полной мере представлены в работах Р. Х. Шакурова, Т. И. Шамовой, Г. В. Атаманчук, В. Г. Афанасьева, Ю. К. Бабанского, Ю. А. Конаржевского, М. И. Кондакова, Ю.В. Васильева, Г. Г. Габдуллина, Б. С. Гершунского, В. И. Зверевой, В. С. Лазарева, В. С. Татьянченко П. И. Третьякова, С. Г. Молчанова, А. Я. Наина, М. М. Поташника, Г. Н. Серикова, В. П. Симонова, Н. С. Сунцова, П. В. Худоминского, и других.

Так же, проблемы научного моделирования системы управления образованием изучали П. С. Гершунский, В. И. Зверева, А. Ф. Зотов, Г. Н. Сериков, А. Штофф, В. Г. Афанасьев, Ю. А., Конаржевский, М. И. Кондаков, В. С. Лазарев, А. Я. Наин, М. Н. Поташник, и др.

Первоначальные теоретические положения, которые касаются развития образовательного пространства и организаций входящих в его состав, представлены в трудах Г. Зиммеля, П. Бурдье, Э. Дюркгейма, П. Сорокина, Дж. Тернера, А. Здравомыслова, А. Филиппова. Известные теоретики дают обоснование необходимости рационального использования в организации бюрократии, представляют направления ее дальнейшего обновления (М. Вебер, Дж. Бос, П. Кузнецов, Э. Гидценс, Г. Драйден, К. Мокин).

Социологи пытаются раскрыть и обосновывают тенденции формирования новых направлений развития организаций. Выясняются закономерности и уточняются возникающие связи модернизации образовательной системы, развитие непрерывности образовательного процесса и процесса формирования образовательных организаций другого типа (работы Ю. Быченко, Дж. Глика, В. Парахиной , Х. Гайсельхарта, Л. Гьюлика, Т. Федоренко, Ю. Кузнецова, Е. Митюковой).

Изучение вопросов социальности, как существующей некой организационной коллективности представляют в своих трудах В. Виноградский, С. Климова, Ю. Качалов. Развитие значимого образовательного пространства и факты образовательного потребления на уровне современного

общества и отдельной организационной подсистемы видны в работах А. Кочетов, В. Кривошеев, В. Соболев, М. Гильфанова, С. Ивченкова, С. Степанов.

Во многих социологических работах изучаются тенденции формирования самообучающейся организации, также широко применимы в профессиональном образовании. В данных исследованиях доказывается, что такие организации ориентированы не только на поиск и освоение сотрудниками новых знаний. Большое значение имеет и развитие новой, адхократической культуры труда, которая в дальнейшем оптимизирует условия реализации социальных инновационных накоплений (работы А. Бекмана, А. Хеминга, Б. Ливехуда, В. Магуна, Д. Гарвина, Х. Бесемера, Ф. Глазла, П. Друкера, М. Даренкова, П. Сенге, Р. Шпренгера).

Раскрытию теоретически-значимых основ социально-культурологического подхода к исследованию организационного развития содержатся в работахА. Максименко, А. Харриса, В. Доблаева, В. Щербины, Д. Хэмптона, К. Албректа, Т. Баландиной, И. Грошева, Г. Зинченко, А. Капитонова, Э. Капитонова, Р. Морана, Т. Парсонса, Т. Питерса, С. Робинса, Т. Соломанидиной, Х. Трайса, Р. Уотермана, М. Уитли, Э. Шейна.

Впервые проанализировали понятие идеология организации Р. Уотермен-мл., У. Оучи, Т. Питере, Т. Дилл и А. Кеннеди, определив его как один из элементов организационной культуры. Данные авторыв своих исследованиях раскрыли значениеидеологии в различных типах организационной культуры современных организаций.

Значимые исследования по выделению и изучению критериев и типологий организационной культуры представляются в работах Б. Дэвиса, Д. Олдхэма, О. Громова, Г. Латфуллина, Ю. Тена, С. Филпа, Г. Хофстеде, С. Шекшни, Х. Шварца. В рамках данного подхода рассмотрены характеристики клановой, иерархической (бюрократической), адхократической и рыночной организационных культур.

Не предоставляется возможным в полной мере привести достаточно полный список трудов, посвященных исследованиям в области изучения проблемы управления и реализации профильного обучения в системе образования и инноваций.Так как, одной из причин этого является невосприимчивость вообще либо частичная, субъектов управления образовательными учреждениями к инновированию своей деятельности. В том числе и аппарат административный, с опасением подходит к осознанному выбору моделей и технологий инноваций в модернизации управления данного типа образовательных учреждений, их грамотного инфраструктурного обеспечения. Проблема управления и менеджмента представлена довольно широко в общем ее понимании. Что касается построения моделей управления профессиональных образовательных организаций в условиях модернизации, изучена мало, поэтому возникает необходимость поиска новых научных подходов, условий и моделей, которые послужат эффективному использованию специалистов для принятия грамотных управленческих решений.

В связи с этим, можно заключить, что на современном этапе развития и реформирования системы управления образованием актуальность данного диссертационного исследования продиктована необходимостью преодоления **противоречий:**

- в социальном аспекте: между постоянно растущими потребностями современного общества и рынка труда в высококвалифицированных специалистах и иногда несоответствующем уровнем подготовки выпускников вузов, имеющихся руководителей, сомневающихся в правильности принятия решений;
- в теоретическом аспекте: имеющиеся разногласия в правильности выбора имеющейся модели управления в каждом отдельном случае и степени теоретической и практической разработанности подходов к управлению профессиональной образовательной организацией;
- в практическом аспекте: между усиливающейся тенденцией активизации инновационных процессов в управлении на различных уровнях

образовательных систем и образовательных учреждений, с одной стороны, и недостаточной разработанностью адхократического подхода в управлении профессиональными образовательными организациями, с другой стороны.

Перечисленные противоречия позволяют определить **проблему исследования**, решение которой позволит дать научное обоснованиеи разработать модель управления приусловиях реализации инновационных введений с внедрением адхократического подхода в управлениепрофессиональной образовательнойорганизацией.

Указанные противоречия в рамках актуальности рассматриваемой нами проблемы, недостаточность теоретической и практической разработанности обусловили выбор **темы** исследования**«***Внедрение адхократического подхода в управление профессиональной образовательной организацией***».**

Цель исследования – разработать и внедрить модель управления профессиональной образовательной организацией с использованием адхократического подхода.

Объектом исследования научной работы является система управления профессиональной образовательной организацией.

Предметом исследования являетсяадхократический подход в управлении профессиональной образовательной организацией.

Концепция научной работы является попыткой найти ответ на вопрос о том, как ВУЗам и СУЗам следует работать над организационной моделью управления профессиональным образованием будущего. Мы затрагиваем сущность работы руководителя профессиональной образовательной организацией и процесса формирования управленческих стратегии, а также некоторые социальные вопросы.

Таким образом, выдвигаем следующую **гипотезу исследования:** управление профессиональной образовательной организацией будет эффективным при внедрении адхократического подхода. Другими словами, реализация модели управления с использованием элементов адхократии

(видыадхократии, слабая структурированность, взаимное согласование, сложные и динамичные условия среды) позволит:

- обеспечить качественное изменение системы управления, ресурсного обеспечения ПОО;
- выявить критерии эффективности управления ПООпри решении задач модернизации системы образования.

Для достижения поставленной цели рассмотрим такие **задачи**:

1. Определить научно-педагогические основы адхократического подхода в управлении профессиональной образовательной организацией как средства совершенствования процесса управления.
2. Разработать модель управления с использованием элементов адхократии.
3. Апробировать критерии эффективности внедрения адхократического подхода в управлении профессиональной образовательной организацией.

Для поиска доказательства или опровержения гипотезы **методологическую основу исследования составят:**

- основополагающие, общенаучные и специальные фундаментальные научные подходы к инновационному развитию образовательных организаций (В. И. Ерошин, А. Е. Канто, О. М. Моисеева, М. М. Поташник, В. С. Лазарев, А. В. Лоренсов, А. М. Моисеев, и другие);

В рамках изучения выбранной темы приходится обращаться к трудам и теоретическим исследованиям в области педагогического менеджмента (В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, П. И Третьяков, Л. И. Фишман, М. М. Поташник, В. П. Симонов, Т. И. Шамова и др.), возможности самоорганизации (Н. П. Попова и др.), проблемы реализации карьеры (Н. В. Немова и др.).

Подтолкнули к детальному изучению данной темы и послужили решающим толчком труды Г. Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации».

Обозначенные выше исследовательские труды отражают многоаспектность управленческой деятельности и наглядно показывают многиесуществующие запросы в изменении и поиске новых подходов реализацииуправленческой функции.

С целью подтверждения гипотезы и решения поставленных задач был использован комплекс теоретических и эмпирических **методов исследования**:

- ✓ *теоретический анализ* философской, социологической, психолого-педагогической, культурологической литературы, нормативно-правовой и учебно-методической документации;
- ✓ изучение и обобщение передового опыта руководителей образовательных организаций, наблюдение, опрос, беседа, анкетирование;
- ✓ *экспериментальные методы*; количественный и качественный анализ исследуемых данных; методы математической статистики и графической обработки полученных результатов.

Экспериментальная база и этапы исследования. Базой исследования послужило Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение "Мишкинский профессионально - педагогический колледж" и осуществлялось в несколько этапов с 2015 по 2017 г.г.

На первом этапе - подготовительном (2015 год) - осуществлялась разработка плана исследования; формулировались цели, задачи, гипотеза исследованияв соответствие с выбранной темой; изучалась научная литература. На основе теоретического анализа литературы создавалась теоретическая основа для создания условий и поиска решения практических задач; изучались документы, регулирующие деятельность организации.

На втором этапе – основной (2016 год) - проводилась опытно-экспериментальная работа по исследованию условий, нацеленная на организацию и проведение формирующего этапа эксперимента, проверялись исследовательские идеи и разрабатывалась модель управленческого процесса, корректировка диагностических и экспериментальных материалов,

осуществлялась первичная обработка экспериментальных данных, разработка критериев применения адхократического подхода в управлении ПОО.

На третьем этапе - заключительный (2017 год) - анализируется, обобщается и систематизируется, обрабатывается полученные результаты эксперимента и собранного научного материала; продолжалось обсуждение и целесообразность применения новой модели и внедрение ее в систему управления профессиональной образовательной организации как самостоятельную единицу, оформлялся текст диссертации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Адхократический подход в управлении профессиональной образовательной организацией, опирающийся на принципы интегративности, технологичности, вариативности будет уместен и эффективен в принятии управленческих решений ПОО.

2. Внедрение адхократической модели управления с элементами адхократии, которая является средством совершенствования управления ПОО, позволяет решать управленческие задачи различного уровня сложности при наличии следующих условий:

- структура модели управления включает аналитический, инновационный и технологический (организационно-исполнительский) блоки;
- информационное сопровождение процесса внедрения адхократического подходав управление ПООзанимает ведущее место;
- взаимное согласование при проектировании УВРП, тесное взаимообщение сотрудников значительно улучшит психологический климат в коллективе.

3. Критериями эффективности управления ПОО на основе адхократического подхода выступают:

- внедрение новой модели с использованием различных элементов адхократии в используемые формы, методов, средств и технологий управления образовательным процессом;

- значительно сократятся сроки исполнения и принятия управленческих решений при поэтапном использовании элементов новых подходов в управлении ПОО;
- освоение принципов (приемов) исследовательской деятельности руководителей и педагогов в условиях реализации модели с использованием элементов адхократического подхода в ПОО;

Научная новизна исследования.

1. Определены условия и научные основы для реализации и внедрения адхократического подхода, как средства совершенствования системы управления профессиональной образовательной организацией, определены:

- ✓ принципы - интегративность, технологичность, вариативность, и стабильность;
- ✓ средства - мониторинг и развитие системы управления образованием, научно-методологическое обеспечение, нормативно-правовое регулирование;
- ✓ методы - определение целевых функций управления, проблемно-ориентированный анализ, диагностика содержания управленческой деятельности и критерии оценки результатов, моделирование системы управления;
- ✓ технологии - информационные технологии, рейтинговая система контроля и оценки;
- ✓ изучались виды деятельности учебно-методическая, организационно-педагогическая, образовательная, культурная и социологическая.

2. Рассмотрены факторы, условия среды, доминирующие при внедрении адхократической модели управления профессиональной образовательной организацией:

- все более возрастающие запросы некоторых социальных групп населения на создание образовательных структур, позволяющих выражать и удовлетворять их интересы и потребности;

- отсутствие возможности и механизмов быстрого реагирования и создания структур со стороны управляющих органов ПОО, функционирующих в традиционном бюрократическом режиме;

3. Рассмотрены и научно обоснованы условия внедрения и реализации адхократического подхода в управлении ПОО:

1. модель управления, которая включает аналитический, инновационный (целевой) и технологический (организационно-исполнительский) блоки;
2. организационно-педагогическая структура управления, позволяющая более гибко реагировать на изменения в окружающей организацию среде.

Теоретическая значимость исследования.

1. Дано теоретическое обоснование модели управления при внедрении адхократического подхода.
2. Определены и представлены критерии, имеющие значимость для развития сферы управления, не противоречащие стандартизованным формам оценки деятельности образовательной организации.
3. Полученные в ходе теоретического анализа проблемы, наблюдений и эксперимента результаты вносят определённый вклад в педагогику: дано определение УВРП, разработана инновационная модель управления ПОО, основанная на адхократическом подходе.

В работе раскрыты принципы адхократического подхода в решении вопросов управления ПОО, выявлены особенности внедрения элементов адхократического подхода в рамках модернизации системы управления ПОО; разработана и научно обоснована новая модельструктуры управления профессионально образовательной организации, способной и позволяющей более гибко реагировать на изменения в окружающей организацию среде.

Практическая значимость исследования заключается в применении и использовании содержащихся в нём теоретических положений и выводов,

которые позволяют изменять и совершенствовать процесс управления ПОО. Внедренный адхократический подход, реализующий представленную модель, существующую при наличии взаимосвязанных и взаимообусловленных блоков управления ПОО. Данная работа может использоваться для дальнейших разработок методов, методик, моделей управления профессиональными образовательными организациями, а апробированные рекомендации, анкеты и опросы, могут послужить элементами методик измерения и диагностирования эффективности в управлении ПОО, целью которых является достижение качественного уровня профессиональной подготовки специалистов как административного, так и педагогического резервного аппарата различных уровней.

Личный вклад по данной работе заключается в создании нового понятия УВРП, являющегосяопределяющим этапом принятия управленческого решения при разработке модели управления. Наличие сформулированной и публично представленной новой модели образовательной политики может быть использовано как аргументированное обоснование предлагаемых действий в условиях модернизации образования и послужить основой для дискуссии. Так же можно обеспечить и организовать более качественное отслеживание происходящих процессов управления по определенным критериям и организовать их своевременную коррекцию в области принятия управленческих решений руководителями ПОО.

Достоверность и обоснованность работы обеспечивается наличием и оптимальным выбором методологических позиций, основывающихся на актуальных достижениях в использовании адхократического подхода. Выбором и применением комплекса методов и средств, являющихся опорой основных положений и научных выводов передового управленческого опыта и результаты научно-педагогических исследований по данной проблеме; применением комплекса эмпирических и теоретических методов, целесообразных и адекватных цели и задачам исследования для подтверждения гипотезы. Так же обусловлено проверкой результатов на разных этапах

исследования; подтверждением на практике полученных выводов и применении рекомендаций.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась путем обсуждения предложений и результатов на научно-методических семинарах магистрантов кафедры Управления, экономики и права ППИ, основные идеи прорабатывались на консультациях научного руководителя данной работы, представлялись на обозрение и обсуждение коллективу ГБПОУ "Мишкинский профессионально - педагогический колледж". Выводы исследования отражены в проекте методических рекомендаций «Возможности использования элементов адхократии в управлении профессиональной образовательной организацией».

ГЛАВА 1. Адхократический подход в управлении профессиональной образовательной организацией: теоретико-методологическое обоснование

1.1. Понятие адхократического подхода в управленческой науке

Сложно отрицать, что направленность в управлении сегодня во многом носит социальный характер. Его ориентация на человека является одной из ведущих тенденций современности в большинстве сфер нашей жизни, в том числе и в профессиональном образовании. Однако, несмотря на провозглашенную важность «человеческого фактора», на практике наиболее используемым остается бессубъектный подход к управлению внутренней средой организации.

В современной научной литературе, которая посвящена изучению проблем управления, все настойчивее улавливается мысль о том, что главным инструментом развития человечества на этапе глобальной модернизации становится совершенствование как представителей системы управления, самой системы и структуры управления, поиск и использование новых форм и моделей управления.

На протяжении многих десятилетий образовательные организации как объект исследования постоянно привлекают к себе пристальное внимание ученых и практиков, являющихся представителями самых различных отраслей и областей знания. Сведения о строении, структуре и проектировании современных организаций, особенно профессионально – образовательных, способах управления их внутренними организационными процессами нужны государственным служащим, политикам, юристам, управленцам, ученым, педагогам, экономистам и т.д.Интерес к образовательным организациям не ослабевает еще и потому, что для ученых исследователей это чрезвычайно сложный и практически неисчерпаемый объект познания. Это объясняется еще и тем, что для организации характерны основные черты человеческого общества, то есть рассматриваем ОО как наше общество в миниатюре.Именно

условия современного общества диктуют нам потребность к формированию таких гибких организаций, умеющих проявлять избирательность и использование инноваций в самых разнообразных формах, к одной из которых можно отнести структуру управления профессиональной образовательной организации.

«Любая организация это совокупность усилий людей для достижения общих целей. Однако, деятельность сотрудников должна быть скоординирована, поскольку каждый должен делать свой кусок работы, и при этом работа каждого должна быть согласованна не только с работой других сотрудников, но и с общей целью. Именно в грамотной координации этой работы и заключается искусство управления организацией» -https://yosha-orlow.livejournal.com/

Так или иначе, работа любой образовательной организации возможна при наличии определенного штата сотрудников, обладающих нужными профессиональными компетенциями. Формируетсяопределенная структура организации, специфика которой в дальнейшем и определяет поведение и развитие организации в целом. Структура организации четко видна в штатном расписании, обязательно утвержденным руководителем, но зачастую не совпадает с действующей системой управления.

Современные исследователи раскрывают тенденции обновления различных типов организационной культуры организации. Т. Баландина связывает обновление классической организационной культуры с зарождением различных типов прорывной образовательной культуры. Р. Куинн, К. Камерон раскрывают закономерность перехода от мужского типа организационной культуры к женскому. Т. Дилл и А. Кеннеди рассматривают в работах, изменения, связанные с обновлением организационной культуры как процесс трансформации двух факторов: риска, коммуникативной прямой и обратной связи. Г. Хофстеде предлагает рассматривать бюрократические и адхократические подходы в рамках флуктуаций индивидуалистской и коллективистской организационных культур организации. Т. Соломанидина

идет дальше, расширяет спектр перехода культурных практик и выделяет тенденции развития таких типов организационных культур, как клановой, иерархической, адхократической, рыночной.

Особое место в науке занимают исследования, посвященные проблемам зарождения адхократического типа организационной культуры в организации. Р. Акофф раскрывает адхократические черты в современных организациях. В своих работах Н. Адлер доказывает, что характерными чертами адхократической организационной культуры является необратимый процесс демократизации управления, способный совершенствовать условия труда. О. Алехина, И. Карелина, О. Староверов изучая данное направление, обосновывают связь становления адхократической организационной культуры и формирования профессиональных ценностей, норм, принципов и правил организационной жизни.

Таким образом, многие научные источники представляют исследовательские разработки проблем развития социального образовательного пространства и формирования ОО в России, анализируют особенности организационной культуры и структуры управления организации. Тем не менее, в перечисленных разработках нет точного и обоснованного анализа процесса формирования адхократической организационной культуры в управляющей структуре ПОО России. Не представлены критерии и параметры оценки использования адхократической организационной культуры в части принятия управленческих решений, отсутствует анализ проблем, связанных с формированием новой модели управления ПОО с внедрением и применением на практике адхократии или отдельных ее элементов.

В своих работах Г. Минцберг говорит, что: «Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач».[]

Дадим определение понятию адхократии и рассмотрим элементы адхократического подхода, применимые в управленческой науке.

Малое присутствие в российской научной практике работ, посвященных непосредственно изучению адхократии, предопределило то, что в части рассмотрения существования адхократических организаций данное исследование опирается, прежде всего, на англоязычные источники работы. О. Тоффлера, Г. Минцберга, К. Камерона и Р. Куинна, М. Элвессона, которые являются основоположниками в исследованиях, внесших наибольший вклад в исследование адхократий, установив основные теоретические рамки исследований адхократической организационной формы. Также в исследовании будем опираться на работы Ф. Петрока, Р. Дешпанда и Д. Фарли, Р. Вотермана, Р. Замутто и Й. Краковера и др., эмпирические исследования которых внесли ясность и уточнили наши представления о принципах функционирования адхократических организаций.

Под **адхократией** понимаются различные организационные механизмы (структура, коммуникации, методы стимулирования) и неформальные объединения людей, направленные на решение новых проблем и создаваемые на временной основе (на период решения проблемы).[А. А. Зуева, научная статья в журнале Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, Изд.:ООО «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск), - 2014, с.212-215]

Термин «адхократия» был предложен в 1960-е гг. экспертом по проблемам лидерства Уорреном Беннисом, а затем популяризирован футурологом Элвином Тоффлером. По своей сути адхократия является противоположностью бюрократии. Адхократия игнорирует классические принципы менеджмента, согласно которым у каждого есть определенная, постоянная роль, и представляет собой гибкую организацию, где индивидуумы могут при необходимости свободно использовать свои таланты.[Корпоративный университет ЭКСWord info@eksword.ru]

Рассмотрев рис. 1 мы видим, что адхократия находится в зоне нестабильных отношений, где возрастает неопределенность, но при этом в процессе получения результатов, большую роль играет взаимное согласование

вне стандартизации. Рассмотрим это явление подробнее с целью выделить те нужные элементы, которые необходимы в дальнейшем для построения нашей новой модели управления ПОО.

Рис. 1. Конфигурации структур управления

Опираясь на данную концепцию, попытаемся в наших исследованиях найти ответ, как ВУЗам и СУЗам следует работать над организационной моделью будущего профессионального образования в рамках модернизации. Рассмотрим сущность работы руководителя ПОО и процесса формирования управленческих стратегий, касающихся и некоторых социальных вопросов.

Адхократия - это в высшей степени органичная организационная конструкция, представляющая собой открытое, свободное, гибкое, творческое, спонтанное предприятие, которое является антитезой традиционному большому бизнесу. Она обладает характеристиками горизонтальной или неиерархической организации, где в основном действуют команды работников, обладающих знаниями, наделенные полномочиями и самоуправляющиеся.[Корпоративный университет ЭКСWord info@eksword.ru]

Исходя из функционального деления работы руководителя по управлению организацией, выделяют такие виды менеджмента:

- административный,
- производственный,
- кадровый,
- креативный (творческий),
- экологический,
- научно-технический,
- антикризисный,
- маркетинг рыночный,
- стратегический маркетинг,
- логистика и т.д.

Для управления руководитель использует **методы управления** - это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления организацией.

Методы управления делятся на:

- административные,
- экономические,
- социально-психологические.

Так же мы знаем из работ, например, А.Файоля и Э.М. Короткова, что существуют **принципы управления** - общие правила, которые отражают требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Каковы составляющие адхократического подхода управления?

По мнению Г. Минцберга, реальная адхократия должна изучать окружающие организацию условия, пытаясь определить новые направления в работе, и успевать предоставить те или иные продукты и услуги, которые эти условия требуют.

Иначе говоря, нужен некий баланс между потребностью в действии в краткосрочной перспективе и необходимостью долгосрочного представления об изменениях, происходящих вокруг.

С целью изучения генезиса не так известного в науке понятия адхократии были выделены этапы становления данного понятия.Ознакомившись с наличием научных исследований и публикаций, новые теоретические положения, положат начало и позволят существенно изменить представления в этой области. Проанализировав труды научных деятелей в различные периоды, нами предложено условно представить следующую периодизацию этапов научных исследований в области изучения адхократии:

1. Середина 60-х - середина 70-х годов - возникновение первых теоретических предпосылок (У. Беннис и П. Слейтер, Р. Хавелок, О. Тоффлер);
2. Конец 70-х - начало 90-х годов - становление основных теоретических положений исследований (Г. Минцберг, А. Мак-Хью, М. Элвессон, К. Камерон и Р. Куинн);
3. Середина 90-х - период текущих накоплений базы эмпирических исследований проблемы, которые проводились в рамках сформированных теоретических положений предыдущего периода;
4. Современная заинтересованность данной темой, растет активность публикаций научных работ, начиная с 2010-2012 г.г.

Первое представление об адхократии как отдельной организационной структуре было изначально введено в активный научный оборот в работе О. Тоффлера «Футурошок», вышедшей в 1970 году, где О. Тоффлер рассматривает адхократию как зарождающуюся будущую норму.[]В теорию менеджмента понятие адхократии вошло благодаря работам Г. Минцберга, который наделил ее свойствами как одной из идеальных типов организационной структуры. []

В основных чертах подходы в изучении адхократии О. Тоффлера и Г. Минцберга в определении понятия совпадают. Но и тут, есть существенные различия:

• Г. Минцберг дает определение, которому присущи все **релевантные** черты;

• О. Тоффлер рассматривает адхократию как будущую норму, а Г. Минцберг представляет ее не более чем одним из идеальных типов структур, применение которого рационально только в ограниченном числе случаев;

• В работе О. Тоффлера внимание концентрируется на социальных предпосылках и последствиях распространения адхократии как организационной нормы, Г. Минцберг фокусируется на основных принципах управления, соответствующих данной структуре;

• О. Тоффлер адхократияю представляет, как противопоставление бюрократии, ее черты описаны весьма обобщенно, такими же характеристиками может обладать матричная или сетевая структура. Однако, для Г. Минцберга адхократическая и матричная структуры принципиально различны, так как в матричной структуре координацияосновывается на линейном подчинении сотрудника, как руководителю своей проектной единицы, так и функциональному руководителю, а в адхократии основной механизм координации - взаимное согласование. []

Немного позднее в трудах К. Камерона и Р. Куинна было введено представление об адхократии как о типе организационной культуры, что явилось новым взглядом на понятие адхократии, обогатив представления об адхократической организации описанием свежих ценностных характеристик, свойственных данной организационной культуре.

Разрешите остановиться на выдвигаемых положениях более подробно.

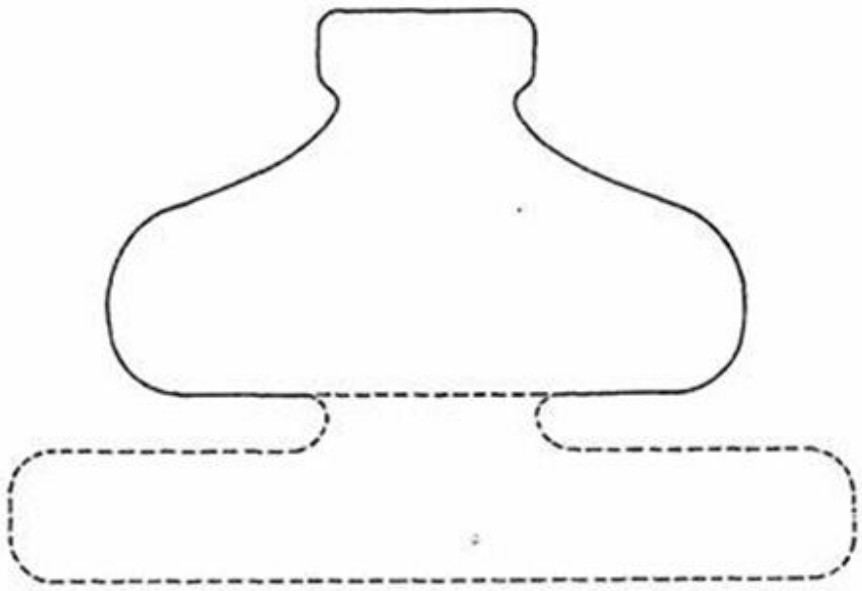

Рис. 12.3. Адхократия

2

На рис.2 представлена наглядная схема строения адхократии, где «…**административный компонент адхократии предстает в виде органической совокупности менеджеров и специалистов вспомогательного персонала (в операционных адхократиях – вместе с операторами). Взаимосвязи между ними постоянно видоизменяются, и все вместе они работают над *ad hoc* (специальными) проектами.** … наш логотип представлен в виде адхократии: различные части организации сливаются, образуя аморфную массу. В операционной адхократии в нее входят менеджеры срединной линии, вспомогательный персонал, техноструктура и операционное ядро. Административная адхократия включает все перечисленные части, кроме изолированного операционного ядра (на рисунке оно отделено пунктиром). Стратегическая вершина фигуры также частично сливается с центральной частью – почему, вы узнаете из следующего раздела, посвященного построению стратегий».[Г. М. Структура в кулаке…]

Адхократия – пятая из конфигураций: высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения; узкая горизонтальная специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; тенденция к объединению специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; использование инструментов взаимодействий в целях взаимного согласования, основного механизма координации внутри команд и между ними; избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации, и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра.[Г. М. Структура в кулаке…]

Из всех пяти конфигураций именно адхократия и элементы адхократического подхода в управлении демонстрируют наименьшее

предпочтение в использовании классических принципов менеджмента, и прежде всего, выступают против единоначалия. Не имеет особого значения и система регламентирования. Информационные процессы и процессы принятия решений протекают неформально и гибко, что и требуется для эффективного создания инноваций. Кроме того, это предполагает прерывание в случае необходимости цепочки властных полномочий.

Условия внешней среды функционирования адхократии.

Условия среды имеют огромное значение для данной конфигурации. В частности, **адхократия существует в условиях одновременно сложных и динамических.** [Г. М. Структура в кулаке…] Окружающая динамическая среда требует органической структуры, а сложная среда – децентрализованной. Адхократия выступает единственной конфигурацией, которая соответствует обоим требованиям. Являясь непрогнозируемой, инновационная деятельность связана с динамическим окружением. А тот факт, что любое новшество и инновации должны быть сложным, означает, что их трудно понять, – другими словами, они связаны со сложной внешней средой. Мы обнаруживаем элементы адхократии везде, где доминирует динамическая сложность. По всей видимости, не существует иных простых путей, например, к победе в войне или к успешной высадке первого человека на Луну.

Как мы отмечали выше, в связи с выбором различных конфигураций, образовательные организации, предпочитающие конкретные структуры, стараются «выбрать» и наиболее подходящую для реализациисвоих целей внешнюю среду. Наиболее наглядно данное стремление прослеживается на примере **операционной адхократии**. Рассмотрим, например рекламные (маркетинговые) структуры и консультационные блоки ПОО, которые позиционируют себя как структурирующие профессиональные бюрократии, стремящиеся к стабильным условиям. И наоборот, организации, предпочитающие адхократическую форму, – к динамическим, где потребности клиентов отличаются сложностью и непредсказуемостью. Например, исследовательские организации – лаборатории, корпорации, работающие в

сфере высоких технологий, – также тяготеют к адхократической конфигурации, поскольку их деятельность отличается высокой сложностью, не поддается прогнозированию и часто стимулируется конкуренцией. Даже больницы и ПОО, сегодня как представители профессиональной бюрократии (в силу стандартности клинической и преподавательской деятельности), в некоторых случаях, когда на их базе ведутся действительно инновационные исследования, склоняются к адхократии. Ориентация на **конвергентное**, дедуктивное мышление в их довольно однообразной цикличной деятельности не способствует настоящему **инноваторству**. Поэтому, когда необходимо применение стандартных знаний и навыков, профессионалы часто работают самостоятельно, а для генерирования новых знаний и навыков они должны объединяться в органические многопрофильные команды, рабочие группы.

Неравенство во внешней среде организации побуждает ее к **избирательной децентрализации** на дифференцированные рабочие группы – другими словами, структурироваться как **административная адхократия**. **О**рганизация должна создавать разные рабочие созвездия для работы с различными аспектами внешней среды и затем объединять результаты их труда.[Г. М. Структура в кулаке…]

Так действуют некоторые университеты, годами они используют в основном дивизиональную форму, группируя свои основные подразделения и филиалы по регионам, акцентируя внимание на определенный профиль обучения. С каждым годом по итогам мониторинга ОО их число значительно сокращается. Недавние изменения во внешней образовательной среде почти уравновесили факторы, влияющие на выбор этих двух принципов группирования, тем самым очень затруднив его. Выбор в пользу регионального разделения и представительства отрицает взаимозависимость различных региональных маркетинговых стратегий образовательных товаров и услуг, результатом чего является, например, дублирование их в каждом регионе. С другой стороны, выбор в пользу ассортиментного (профильного обучения) дифференцирования игнорирует взаимозависимость между товарными

линиями, требуя, например, создания множества разных маркетинговых единиц в одном регионе, предоставляя возможность приобретать профессии в зависимости от потребностей заказчиков.Происходили метания от выбора того или иного фактора в дальнейшем развитии стратегий. С появлением матричной структуры многие смогли логически разрешить возникшую дилемму. Им удалось установить региональное и товарное разделение на одном уровне иерархии, в перманентной матричной структуре – но конечно, руководители были готовы к частичному отказу от принципа единоначалия, передавая небольшой функционал кураторам в представительстве ПОО в другом регионе. При этом могла возникнуть гибридная структура, так называемая **дивизионалъная адхократия,** наделенная чертами обеих конфигураций. Ее рынки диверсифицированы, подобно всем организациям, использующим дивизиональную форму, но части ее внешней среды сложнее и динамичнее (фактически они являются неравноправными), чем у других.[Г. М. Структура в кулаке…]Это доказывает, что некоторые организации движутся в этом направлении, но говорить о существовании общей тенденции пока нет оснований. Но, не следует оставлять без внимания тот факт, что ПОО, осознающие взаимозависимость разных товарных предложений и услуг, сталкиваясь с возрастающими сложностью и динамизмом внешней среды, будут склоняться к гибридной форме дивизиональной адхократии. На этом этапе для них адхократия становится естественной четвертой стадией структурного развития, после простой структуры, механистической бюрократии и дивизиональной формы.

Дивизиональная адхократия может быть полезной и для оказывающихся в сходных условиях некоммерческих организаций. Руководители ПОО могут приблизиться к дивизиональной адхократии, если: регионам будут делегированы значительные полномочия соответственно их компетенциям; сотрудники будут отдавать не распоряжения, а предоставлять рекомендации; будут использоваться интерактивная или командная структуры. В результате слаженных действий организационная структура трансформируется в более

органическую, которая будет более гибко выстраиваться вокруг выполняемых рабочими созвездиями проектов.

Некоторые из организаций тяготеют к адхократии в силу динамизма условий, которые являются следствием частых товарных изменений. Простой показательный пример – *производитель единичной продукции,* тот, кто работает только по индивидуальным заказам. Так как каждый новый заказ представляет собой новый проект, организация структурируется как **операционная адхократия.**ПОО так же может использовать такую структуру бытия, выполняя каждый раз новый запрос общества, при этом, конечно, придется менять условия среды, перестраиваться, разрабатывать новые образовательные программы с соответствующим обучением специалистов.

Используя такой подход, в образовательной среде может возникнуть **предпринимательская адхократия**, являющаяся промежуточной структурой между операционной адхократией и простой структурой.

У ПОО появляется возможность выпуска еще одного вида единичной продукции – издание газеты, сборника, журнала, вестника, методических рекомендаций. Посмотрим с точки зрения редакции, где каждый отдельный ее продукт – то есть каждый выпуск – отличен от других. Помимо этого, внешняя среда публикаций, особенно периодических, отличается высокой динамикой и относительно высокой сложностью, при определенных условиях, усилиями всех авторов и репортеров, фотографов, редакторов, научных соискателей и других сотрудников, должен создаваться единый продукт, в кратчайшие сроки необходимо донести до аудитории последние новинки. Такой вид деятельности предполагает адхократическую структуру. Конечно, с точки зрения функций печати и распространения характерна повторяемость (тираж одного номера – сотни, а иногда тысячи экземпляров). Тут их внешняя среда отличается стабильностью – функции печати и распространения остаются неизменными независимо от содержания экземпляра номера, для их периодического осуществления требуется механистическая бюрократия. Потребности на разных этапах одного процесса в использовании двух разных структурах примиряются

благодаря разграничению. Разные функции осуществляются раздельно друг от друга, а областью объединения и соприкосновения служит стандартный выпуск. Адхократическая редакция ПОО выполняет свою работу, затем переводя ее в стандартный формат.

Отдельные производители потребительских товаров оперируют на рынках со столь интенсивной конкуренцией, что вынуждены постоянно изменять товарные предложения. И вновь динамические условия вкупе со сложностью склоняют структуру к адхократической форме. Яркий пример того, что мы называем **конкурентной адхократией**, организации, где выпускаемые ими продукты отличаются коротким жизненным циклом, а выбор материала– очень быстрой, основанной на интуиции реакции.Примерами конкурентных адхократий являются также косметические, фармацевтические фирмы и компании по производству пластмасс.Вероятно, к такому типу конфигурации приводит только товарная конкуренция. Ценовую или маркетинговую конкуренцию легче понять и контролировать, поэтому с ней успешно справляется простая структура или механистическая бюрократия. С другой стороны, товарная конкуренция требует более серьезных инноваций и более сложных решений, часто основанных на сложной исследовательской и научной деятельности. Поэтому предпочтительной конфигурацией становится адхократия административного типа. Финансовые и ценовые решения остаются прерогативой старших рабочих созвездий, а дизайн продукта, исследования и маркетинговые решения поручаются группам более низкого уровня иерархии.[Г. М. Структура в кулаке…] Что касается возможности применения в полном объеме конкурентной адхократии в управлении ПОО, скорее всего возникнут сложности, так как полностью изменить всю структуру и направленность организация не сможет и нет в этом смысла. А вот использование элементов конкурентной адхократии, способные составить конкуренцию ПОО в другом регионе вполне применимы.

Одним из условий применениями существования в управлении адхократий являетсяее молодость.Для адхократий важны и некоторые не

связанные с внешней средой условия. Одно из них – возраст, точнее молодость организации, поскольку адхократическая конфигурация не отличается стабильностью. Поддерживать состояние любой структуры длительное время, то есть предотвратить формализацию поведения и обеспечить бесперебойный поток подлинно инновационных проектов, весьма непросто. **Со временем любые движущие силы адхократий бюрократизируются.** С другой стороны, молодые организации предпочитают органические структуры, так как их стремление к инноваторству побуждает сотрудников к активному поиску собственных путей развития и самопроверкам напроектах. Поэтому можно сделать вывод, что **адхократическая форма обычно ассоциируется с молодостью, с ранними стадиями развития организационных структур.**

Особенно короток век операционных адхократий. Во-первых, они действуют на способных быстро их разрушить на высокорискованных рынках. В отличие от профессиональной или механистической бюрократии с их стандартизированным выпуском операционная адхократия никогда не знает, откуда появится ее следующий проект. Экономический спад или потеря одного крупного контракта могут обернуться мгновенной «смертью» фирмы.

Но если причиной короткой жизни одних операционных адхократий являются их неудади, то других губят успехи. Организационный успех и возраст вызывают метаморфозы в операционной адхократий (вследствие стабилизации условий и бюрократизации структуры). С возрастом преуспевающая организация приобретает репутацию лучшей в своей специализации. Это побуждает ее повторять определенные проекты, шире использовать испытанные приемы. Сотрудники организации, становясь старше, стремятся к более стабильной деятельности. Поэтому со временем операционная адхократия приближается, совершенствуя свои лучшие приемы и методы, к профессиональной бюрократии и даже к механистической (когда эксплуатирует единственную программу или инновацию). Организация выживает, но ценой изменения конфигурации.

Административные адхократий обычно живут несколько дольше. «Мужая», они также склоняются к бюрократизации. Многие организации постепенно утрачивают инноваторские черты или вводят новшества стандартными способами. Но в отличие от операционной административная адхократия обычно не может изменить свою структуру, оставаясь в той же отрасли. Выбирая отрасль, она выбирает сложное, динамическое окружение. Шаблонное инноваторство постепенно разрушает организацию. Газеты, фармацевтические фирмы и производители пластмасс – во всяком случае, сталкивающиеся с острой конкуренцией, – неизбежно структурируются как адхократии.

Признание по мере взросления организации тенденции к бюрократизации позволило выделить ее вариацию – «организационный эквивалент бумажной одежды или одноразовых салфеток» *(Toffler,* 1970: 133). Это так называемая **временная адхократия**, объединяющая специалистов различных организаций для работы над одним проектом, по завершении которая адхократия распадается. В современном обществе адхократии получили широкое распространение: это и театральная антреприза, в репертуаре которой всего одна пьеса, и избирательный комитет некоего кандидата в парламент, и партизанская группировка, борющаяся с национальным правительством, и олимпийский комитет по организации конкретных игр. «Родственницей» временной адхократии является так называемая**проектная адхократия-мамонт,** гигантская адхократия, привлекающая тысячи специалистов для работы в течение нескольких лет над одним очень крупным проектом.

В последнем случае размер – менее важное условие для адхократии, чем возраст. В частности, административные адхократии могут вырасти до огромных размеров. Однако операционные адхократии обычно остаются небольшими или средними, будучи ограниченными выполняемыми проектами, числом и размером многопрофильных команд, которые они могут сформировать, и их желанием избежать давления и бюрократизации вследствие увеличения размера организации.[?]

Наличие технической системы как одно из условий существования адхократии.

В определенных случаях еще одним важным условием этой конфигурации выступает наличие в организации технической системы. Притом, что операционная адхократия, подобно профессиональной бюрократии, и привлекают ее простые, нерегулируемые технические системы, административная адхократия является их полной противоположностью. **Многие организации используют административную адхократию потому, что обладают сложными и, возможно, автоматизированными техническими системами.**[?]

Представим, что сложная техническая система организации требует, чтобы последняя в свою очередь имела развитый, высококвалифицированный вспомогательный персонал для эффективного ее обслуживания (разработки проектов и закупки всего необходимого для их реализации, модернизация и ремонт) и нужно наделить этих сотрудников правом принимать технические решения. Вспомогательный персонал, при этом должен для координации своей деятельности использовать различные инструменты взаимодействия. Иначе говоря, наличие новой сложной аппаратуры требует знающих, обладающих компетентностями и полномочиями, работающих по гибкому расписанию специалистов. Следовательно, в данной ситуации специалисты вспомогательного персонала становятся влиятельными сотрудниками организации, подталкивая и заставляя «поделиться» полномочиями власти стратегический апекс, операционное ядро и менеджеров срединной линии. Организация переходит на данном этапе в иную структуру и приближается к конфигурации административной адхократии, так как процесс автоматизации сложной технической системы оказывается еще более влиятельным. При создавшихся новых условиях работы механистическая бюрократия обычно претерпевает разительные перемены, сумев автоматизировать операционное ядро. Проблема мотивации занятых однообразным трудом сотрудников снимается, а вместе с ней организацию «покидает» и пронизавший структуру

менталитет тотального контроля, различия между начальниками и подчиненными на этом этапе стираются, так как оборудованию все равно, кто нажимает на кнопки.Это, прежде всего, ведет к сокращению числа конфликтов в самой структуре; влияние контроля со стороны технической структуры ослабевает, поскольку в новых ТС и аппаратуре заложены функции самоконтроля, достаточно установить необходимый режим, время, задачу, а значит, снижается потребность в дополнительных контролирующих структурных элементах. Наглядно видно, что административная структура становится более децентрализованной и органической и превращается в**автоматическую адхократию,** мы бы еще внесли уточнение в само определение, добавив в **автоматизированную адхократию.**

Автоматизация оборудования и процессов деятельности типична для обрабатывающих отраслей, где постоянно происходят обновление рецептов, составляющих элементов, обновление линеек различного рода выпускаемого товара. Скорее всего, именно поэтому данное Джоан Вудворд описание обрабатывающих производителей более точно подходит под административную адхократию. Но не все обрабатывающие фирмы и организациимогут позволить себе использовать эту конфигурацию. Естественно, что это удовольствие не из дешевых, требует больших материальных затрат, поэтому многим из них далеко до полной автоматизации, и, следовательно, им требуются занятые однообразным трудом крупные операционные силы, которые в свою очередь опять будут отталкивать их к механистической бюрократии.

Мода как условие существования адхократии.

В раскрытии данного вопроса мы переходим к рассмотрению факторов власти. Собственно власть не является главным условием адхократии (исключая случаи, когда вспомогательный персонал механистической бюрократии контролирует некоторые технические решения, а операторы профессиональной бюрократии поощряют инновации взамен стандартизации, тем самым подталкивая эти структуры к адхократии).[?]Но мода, диктуемая

условиями окружающей среды, определенно относится к условиям адхократии. В настоящее время очень популярны и жизненнонеобходимы все характеристики адхократии: акцент на компетентность, органическая структура, проектные группы и команды, специальные группы, децентрализация управления без концентрации власти в одних руках, матричная структура, сложные инновационные автоматические технические системы, молодость организаций, сложное и динамическое развивающееся окружение.

Таким образом, современная система управления профессиональными образовательными организациями находится не в простой ситуации, когда сложившаяся стабильность, привычный уклад не могут в достаточной мере охватить внешних масштабных изменений, прогрессирующих развивающихся нововведений. Субъекты, имеющие отношения к профессиональному образованию вынуждены также следовать изменениям под влиянием внешних воздействий.

Используя адхократический подход в управлении, разные специалисты должны объединяться в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта.

Проблемы и сложность труда полностью исключает прямой контроль: координация в данном случае должна осуществляться самими компетентными сотрудниками, то есть, теми, кто занят над осуществлением проектов специалистами. Остается только взаимное согласование – важнейший механизм координации в адхократии. Вот тут, естественно, делая упор на взаимном согласовании, нам требуется выдвижение соответствующего набора инструментов эффективного взаимодействия.

Адхократии необходимы сотрудники, отвечающие за связи и взаимодействия, менеджеры-интеграторы. Они координируют деятельность внутри и между функциональными единицами и проектными командами. Команды представляют собой специальные группы для решения конкретных задач. При этом управленцы используют базу прежних организаций, а не

создают новые для новых целей и проблем. Существующая профессиональная образовательная организация под давлением конфликтов целей, ценностей и приоритетов должна изменяться, что привносит некую неудобную нестабильность в самой структуре классического управления.

Поэтому в адхократии множество менеджеров: функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов. Последних особенно много, поскольку проектные команды должны быть малочисленными (что позволяет регулировать взаимодействие их членов) и каждой из них необходим «руководитель». Следовательно, так называемая «норма управляемости» в адхократии обычно невелика. Но это никак не связано с контролем над организационными единицами, а лишь отражает их малые размеры. Управленцы адхократии не «руководят» в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимовыгодные взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности объединений и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд.

ПОО в современных условиях должна не просто существовать, а стратегически планировать свое существование в будущем, видоизменяя периодически структурууправления в соответствии с практическими возможностями. Огромное большинство новых технологий, используемых сегодня в проектировании или образовательных организациях, даже если наши рассуждения правильны только наполовину, все равно демонстрируют тенденции перехода к концепции гибкого реагирования.

Итак,полная адхократия или управление, строящееся на внедрении адхократического подхода с выбором наиболее оптимальных наборов инструментов, вне всяких сомнений, является конфигурацией будущего. Эта конфигурация адекватна нашему современному обществу, уровень образования и уровень специализации, при освоении которыми люди постоянно получают стимулы для усвоения «системных» подходов – взгляда на мир как на единое

целое, а не совокупность слабо связанных между собой частей. Это конфигурация присуща среде постоянно усложняющейся и, которая настойчиво требует инноваций для все более изощренных и все более высокоавтоматизированных технических систем. Как и у всех прочих, у нее есть свое законное место, например в новых отраслях – аэрокосмической, электронной, консультационной, исследовательской, рекламной, киноиндустрии, нефтяной промышленности и пр. Конечно, не стоит увлекаться и забывать, что, несмотря на наше уважение к адхократии, эта структура подходит не каждой организации. Тем не менее, для управления ПОО из всех конфигураций именно эта единственная отвечает представлениям людей, уверенных, что организации в выборе своей управленческой политики, должны быть более демократическими и наряду с этим менее бюрократизированными.

1.2. Опыт применения адхократического подхода в управлении образовательной организацией

Выше, при рассмотрении самого понятия адхократии и попытке определить ее место в управленческой науке, мы уже пытались показать наличие каких условий позволят нам применять элементы адхократии в организации управления ПОО. В достаточно длинном временном отрезкевидна степень и заинтересованность изучением данной проблемы. Только исследования и определение места адхократии рассматривались в целом в научном мире, а исследования конкретно в области образования немногочисленны.

Как мы уже убедились, каждая структура является компонентом системы, существование которой возможно при наличии определенных условий среды с

использованием определенного набора средств, как механизма управления и последующих действий, как процесса управления.Так же, адхократический подход в выстраивании структуры управленияПОО как было выявлено в ходе исследования, опирается на ряд принципов, таких как вариативность, технологичность,интегративности и, как не парадоксально звучит для адхократии, стабильность. Еще выяснили, что процесс модернизации управления образовательными учреждениями испытывает постоянное комплексное воздействие внешних факторов, таких как нормативный, правовой, экономический, напрямую диктующие новые условиясреды при косвенном воздействия этих же факторов. Важно помнить о концепции развития региона, задачи национально-культурного, социально-профессионального, природно-ресурсного потенциала и др., так как мера влияния регионального компонента на формирование адаптивной, релевантной системы управления ПОО определяется выбором одного из существующих подходовили их комбинацией.Безусловно, главная задача состоящих в аппарате управления людей - это эффективное и рациональное использование и координация всех ресурсов организации (средства, здания, оборудование, материалы, труд сотрудников, информация и пр.) для достижения ее целей.

Рассмотрим классификацию функций управления с выделением критериев:

№ п/п	Критерии классификации	Состав функций управления

1	Содержание управленческой деятельности	✓ Прогнозирование и планирование; ✓ Организация; ✓ Активизация (мотивация, стимулирование); ✓ Контроль; ✓ Координация; ✓ Регулирование; ✓ Исследование.
2	Организационная роль функции	✓ Функции интеграции (объединения); ✓ Функция дифференциации (разделения, выделения, обособления, специализации).
3	Направление деятельности	✓ Интрафункции; ✓ Инфрафункции (направленность на внешнюю среду).
4	Сферы развития объекта управления	✓ Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и пр.); ✓ Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и пр.); ✓ Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.; ✓ Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и пр.).

5	Этапы производственного процесса	✓ Управление подготовкой; ✓ Управление процессом; ✓ Управление обеспечением; ✓ Управление процессами реализации продукции и услуг.
6	Тип производства	✓ Функции управления разнообразными блоками диверсифицированной деятельности.
7	Масштаб времени	✓ Стратегическое управление; ✓ Текущее (тактическое) управление; ✓ Оперативное управление.
8	Этапность процесса управления	✓ Целеполагание; ✓ Определение ситуации; ✓ Определение проблемы; ✓ Решение.
9	Основные факторы производственного процесса	✓ Управление продуктом, услугой; ✓ Управление персоналом; ✓ Управление информацией.

Табл. 1. Классификация функций управления

При дальнейшем исследовании некоторые перечисленные в таб.1 критерии послужат основой для оценки деятельности руководителя ПОО, что в свою очередь отразится на построении новой модели управления. Но, этого не достаточно. Все функции управления реализуются на практике благодаря применению различных методов, методик, моделей управления. Остановимся на последних подробнее.

Метод управления - это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления.[?]

Методы управления подразделяются на: административные, экономические, социально-психологические. В выборе методов управления управленец руководствуется **принципами управления**–это общие правила, которые отражают требования к управлению в определенных условиях общественного развития. [?]

Модель – это продукт моделирования, то есть определенного процесса, в котором задействованы объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет). [?]

В разработке модели важны мельчайшие детали, и модель будет строиться, наполняться смыслом в зависимости от критериев, экономических и политических пристрастий, установок, целей и задач, которыми должен руководствуется автор (создатель модели). Модель управления ПОО может в большей или меньшей степени отличаться от других моделей, более или менее соответствовать оригиналу, конечно, должна отражать авторскую точку зрения. А далее дело времени, техники и практики, которые покажут, чья модель окажется лучше, применимее. В процессе ее применения наряду с другими моделями, выявляется, при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет происходящие явления.

Под моделью управления понимается логическая теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит в целом система управления, как, каким образом, с помощью чего она воздействует на объект управления, как адаптируется к неизбежным изменениям во внешней среде, чтобы управляемая ПОО могла добиваться намеченных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Готовая модель включает в себя базовые принципы управления, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности организации, структуру и порядок взаимодействия всех ее элементов, организационную культуру, обязательные аналитический мониторинг и контроль над ситуацией, анализ движущих сил развития, стимулирующую и мотивационную политику организации.

Постараемся классифицировать основные модели управления:

№ п/п	Критерии классификации моделей	Виды моделей
1	По виду преобладающей собственности на средства производства	✓ капиталистическая; ✓ социалистическая; ✓ корпоративная.
2	По степени рыночного влияния на экономику	✓ рыночная (либеральная); ✓ рыночная с элементами государственного регулирования; ✓ социальная рыночная; ✓ модель государственного управления с развитыми рыночными отношениями; ✓ модель централизованного управления с элементами рынка (плановая).
3	По характеру реализации властных полномочий руководством	✓ авторитарная; ✓ демократическая
4	По критерию "вхождения" человека в систему производительных сил	✓ доиндустриальная; ✓ индустриальная; ✓ постиндустриальная
5	По территориальному происхождению и месту адаптации	✓ российская; ✓ американская; ✓ японская; ✓ шведская; ✓ германская; ✓ бразильская

6	По принадлежности к соответствующим школам менеджмента	✓ школа научного менеджмента; ✓ школа рациональной бюрократии; ✓ административная школа; ✓ классическая школа; ✓ школа НОТ; ✓ школа человеческих отношений; ✓ мотивационная школа; ✓ школа организационного поведения
7	По роли и месту человека в системе управления	✓ модель Д.Макгрегора; ✓ модель У.Оучи
8	По отдельным управленческим признакам	✓ модель управления по результатам; ✓ ситуационная модель
9	По отношению к изменениям во внешней и внутренней среде	✓ статическая (традиционная, консервативная, текущего состояния); ✓ адаптивная (опережающая, инновационная); ✓ динамическая (прогнозная, вероятности, развития).

Табл. 2. Классификация моделей управления

Представленные в табл. 2 виды моделей позволят нам немного систематизировать имеющийся в науках опыт, с пониманием того, что это далеко не полный перечень всех существующих моделей управления и работу в данном направлении можно продолжить.Естественно и то, что слепое

копирование моделей для применения и опасно, и неэффективно. Нас интересует модель, которая будет соответствовать российским традициям и культуре, должна органически сочетать в себе основы накопленного национального научного опыта с передовой управленческой теорией и практикой, разработанных, апробированных и испытанных при решении аналогичных задач в передовых странах мира.

Модели управления, которые равнозначны названиям концепции управления, принципы управления, это есть системы основополагающих положений, содержащих теоретические и инструктивные утверждения о структуре и функциях управления организацией. Рассматривая понятие организационной культуры ПОО, приходим к выводу, что содержание модели управления в существенной мере будет определяться поведением лиц данной организации. Образцом поведения сотрудников управленческого блока выступит доминирующий стиль управления, то есть принципиально различают два противоположных стиля управления:

- ✓ авторитарный стиль управления;
- ✓ демократический (или кооперативный) стиль управления.

Остановимся немного на определениях стилей управления.Руководитель осуществляет управление ПОО (группой людей, коллективом) в соответствии с присущим ему стилем управления.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.[?]

Выстроим схематически взаимосвязь составляющих элементов, объединяющихся стилем в одно целое и проходящее различные этапы:

Стиль управления ПОО → Качество управленческого труда → Эффективное управленческое решение → Процесс деятельности персонала → Конечный результат.

Тут уместны некоторые дополнительные замечания, показывающие наличие тесных взаимосвязей стиля с основными категориями управления руководителя. Стиль руководства является следствием, с одной стороны, выбранных и применяемых методов, задач и целей управления, и с другой стороны, стиль оказывает влияние на использование того или иного метода управления, следовательно, мы можем утверждать, что стиль руководителя следует рассматривать как стиль управления организацией, который и ляжет в основу построения модели управления.

При разработке модели управления также следует учитывать стиль управления, так как это и есть система уже сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие новые ситуации, методов, свойственных для конкретной ПОО и личности руководителя.

В зависимости от перечисленного выше набора, которым руководствуется организация или личность формируются определенные стили управления. Выделяют следующие основные стили управления:

1. **Автократичный** (от греч. autokrateia – самодержавие, самовластие) стиль управления представляет собой форму управления, когда руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

   Автократичный стиль управления включает следующие виды стилей:

   - ✓ тоталитарный,
   - ✓ авторитарный (командный),
   - ✓ авторитароно-правовой.

Тоталитарный стиль характеризуется на базе полной централизации власти и полномочий, использующего принуждение, подчинение, подавление людей, групп и народов вплоть до открытого их уничтожения (примеры: Гитлер, Сталин, Муссолини, Пол Пот и др.). С развитием демократии и создания правовых государств этот стиль уходит в прошлое.

Авторитарный (командный) стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление путем угроз. Этот стиль также основан на жестком централизованном управлении – олигархии с выраженным элементом принуждения (примеры: Брежнев, Хрущев, Андропов и др.).

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

2. **Демократический** стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов.

Организациям, где доминирует демократический стиль, характерна высокая степень децентрализации полномочий. Руководитель такого стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать самостоятельно все остальные соразмерно их квалификации и выполняемым функциям. Управление через влияние и опору на сотрудников является характерной чертой демократического стиля управления, поэтому данный стиль считается наиболее эффективным.

3. **Либеральный** стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем). Такой стиль оправдан в том, случае, если персонал выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами высокой квалификации с оправданно высокими амбициями.

Этот стиль управления опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всего персонала, хотя управлять таким коллективом - задача не из легких.

Руководитель–либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления деятельности, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей.

4. **Попустительский** стиль управления. При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.
5. **Смешанный** стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.

Такие руководители добиваются средних результатов в обоих направлениях, составляющих стиль.

Нас интересуют два стиля управления, авторитарный, признаком управления которым является то, что менеджеры приказывают, не спрашивая

мнения тех, кто выполняет приказания. И, наоборот, демократический стиль управления, где сотрудничество управляемых осуществляется в форме волеизъявления и делегирования полномочий при принятии решений.

А так как основной механизм координации при адхократическом подходе взаимное согласование, то мы склоняемся к построению модели с демократическим (а в чистом виде стили редко применяются) или смешанным стилем, склонному к демократии.

Модернизация системы образования вызывает пристальное общественное внимание и дискуссии в СМИ, в обществе и в профессиональной среде. При этом высказываются самые разные мнения о содержании и последовательности мероприятий по модернизации - от категорического неприятия необходимости модернизации до практически безусловного одобрения предложенного комплекса мероприятий. Важно отметить, что система образования принципиально является системой "с запаздыванием" - принятое сегодня решение о введении определенной специальности или специализации даст результат только через определенное время - от двух до пяти лет (период обучения специалистов по определенномупрофилю). Следовательно, необходимо либо обеспечивать достаточно высокую точность прогноза будущих потребностей (как в части содержания образования, так и в части количественной оценки потребности в специалистах), либо строить подготовку специалистов так, чтобы оперативно реагировать на возникающие изменения. И одновременно заранее планировать направления повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов.

Заметим, что существенным фактором функционирования системы образования является ее консервативность на протяжении десятилетий. В этом случае консервативность системы образования является позитивной характеристикой системы, поскольку обеспечивает ее стабильность и существование, и для применения и внедрения адхократии больше возможностей, где любой механизм внесения изменений должен

предусматривать специальные меры, направленные на эффективность нововведений.

Основной целью совершенствования управления образованием считалось улучшение централизованного руководства системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сочетании с расширением демократических начал управления, самостоятельности и творческой инициативы самих учебных заведений. Расширения демократических начал в 30-е годы, естественно, не предусматривалось. Вместо этого говорилось о необходимости укрепления дисциплины и внутреннего распорядка в ОО.

Именно в 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. Следовательно, проанализировав с научной точки зрения опыт прошлого, смело можем утверждать, что уже в то время руководители и управленцы заложили первые кирпичики адхократического подхода управления вразвитие профессионального образования страны. В эти же годы было положено начало формирования системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей. Уже на тот момент профессиональное образование ставило перед собой смелые цели, не боясь менять структуру, применять новые для того времени технологии, подстраиваться под условия окружающей среды и запросы государства.

С момента создания советского государства вопросам образования уделялось приоритетное внимание. Серьезной проблемой была неграмотность значительной части населения, особенно крестьянства. Всего к 1920 году удалось обучить грамоте 3 миллиона человек.В 1949/50 учебном году произошло уменьшение числа учащихся, так как в школы поступали дети, рожденные в годы войны, когда рождаемость в условиях

военного времени значительно снизилась.В 1950 году в СССР было 162,5 тысячи научных работников. К 1955 году их число выросло до 223,9 тысячи и 2950 научных учреждений (1180 из них — НИИ и их филиалы).В 1958 году было 29 политехнических институтов, 30 машиностроительных, 27 гражданского строительства, 7 авиационных, 27 горно-металлургических, 18 транспортных, 15 электротехнических и институтов связи, 13 рыбной и пищевой промышленности, 10 инженерно-химических, 2 метеоролого-гидротехнических и 2 кораблестроительных.

На 1975 год в СССР действовали 856 вузов (в том числе 65 университетов), в которых обучались более 4,9 миллиона студентов. По числу студентов на 10 тысяч человек населения СССР значительно превосходил такие страны, как Великобритания, Федеративная Республика Германия, Франция, Япония и другие. По данным на 1 января 1976 года, в СССР насчитывалось 6272 профессионально-технических учебных заведения, в которых обучалось 3,08 миллиона учащихся.

В первой половине 1980-х годов снова взяла верх тенденция профессионализации общеобразовательной школы. В 1984 году были приняты «Основные направления реформы общеобразовательной и профессиональной школы». В дальнейшем, после распада СССР, система образования уже независимой России подверглась реформированию в ходе либеральных реформ в России 1990-х годов.[https://ru.wikipedia.org/wiki/]

В Российской Федерации на сегодня функционирует около 3,3 тысяч профессиональных образовательных организаций, в том числе около 1 тысячи реализующих только программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, а также около 400 государственных образовательных организаций высшего образования, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования (СПО), 950 образовательных организаций высшего образования и около 1300 филиалов. В 2014–2015 учебном году их количество составляло 969 и 1400 соответственно.

Таким образом, исходя из данной статистики, можно смело утверждать, что система образования в СССР и Российской Федерации уже на протяжении многих десятилетий пользуется инновациями, реализующими на разных этапах жизни нашего общества и государства модернизацию самой системы образования и систему управления ПОО. Все нововведения есть не что иное, как проявление адхократического подхода, применяемого в соответствии с принципами интегративности, технологичности, вариативности и присущей системе образования стабильности.

1.3. Разработка модели управления при внедрении адхократического подхода

Очевидно, что некоторые трансформации, происходившие в становлении и развитии ПОО, где-то легко, а местами со сложностями, не всегда были целесообразны. Изначальное призвание образовательной организации – творческое разрешение возникающих проблем, а не бездумное применение навязанных стандартов. Во многих сферах ПОО оперируют больше массовых предложений, чем это необходимо обществу. Случилось так, что стало модным сначала «выпускать» учителей, психологов, затем юристов и т. п. При этом на рынке труда не требовалось такое повальное количество специалистов этих профессий, то есть, произошло превышение предложения над запросами общества. Естественно, некоторые растерялись, и работали не по специальности. Часть решили приобрести еще одну специальность, а кто-то воспользовался своего рода инновациями – прошли курсы повышения квалификации и переподготовки, и стали намного полезнее обществу, при этом с минимальными затратами времени. Чего современным ПОО недостает сегодня, так это настоящих мастеров решения проблем. Вы считаете, что обществу и сфере профессионального образования необходимы модернизирующие в новых условиях старые образцы исследовательские лаборатории, в случае, когда требуется серьезный прорыв? Консультационные службы, способные предложить клиенту, встретившемуся с уникальной неординарной проблемой, исключительно стандартные подходы? Или образовательные учреждения, которые продолжают рассматривать все новые задачи сквозь призму устаревших теорий? Спорный вопрос. С одной стороны нам нужны новые подходы в построении системы управления ПОО, с другой стороны, это будет возможным лишь в сравнении с предыдущим опытом. Верно одно, в случаях, когда условия требуют креативных подходов адхократии, стандартные результаты бюрократии не всегда уместны.

Мы ищем ответ на вопрос, действительно ли управление ПОО будет эффективным при внедрении адхократического подхода. Как мы выяснили, адхократическая конфигурация не отличается стабильностью, а для существования ПОО стабильность существования одно из приоритетных условий, то речь идет не о переходе образовательной организации имеющегося типа в тип адхократический, а лишь использовать при управлении новую модель с элементами адхократии.

Как мы уже выяснили, основной координационный механизм в адхократии - взаимное согласование, это решающий фактор в разработке нашей новой модели.

Ключевой частью организации при административной адхократии выступает вспомогательный персонал, основными параметрамидеятельности которого должны быть:

- ✓ инструменты взаимодействия;
- ✓ органическая структура;
- ✓ избирательная децентрализация;
- ✓ горизонтальная специализация;
- ✓ обучение.

При создании данной модели мы также будем учитывать ситуационные факторы и условия, при которых работает адхократия:

- ✓ сложная, динамичная (иногда неравноправная) внешняя среда;
- ✓ молодость (особенно для операционной адхократии);
- ✓ сложная и часто автоматизированная техническая система (в административной адхократии);
- ✓ мода.

Так как, ПОО имеет свою структуру управления, и систему принятия управленческих решений, гдена принципах единоначалия, главным выступает директор, именно он будет принимать решение о полном или частичном применении, вводим **новый термин УВРП – уникальный вариант решения проблемы** – это именно уникальный, единственный в своем роде и

применимый к конкретной проблеме конкретного ПОО, рожденный при взаимном согласовании квалифицированных специалистов аргументированный вариант решения проблемы, представленный готовым проектом.

Как раз этот компонент и будет содержать в различных ситуациях элементы адхократии, являясь уже самостоятельной частью адхократического подхода.

Представим модель схематически, обратите внимание на рис.3.

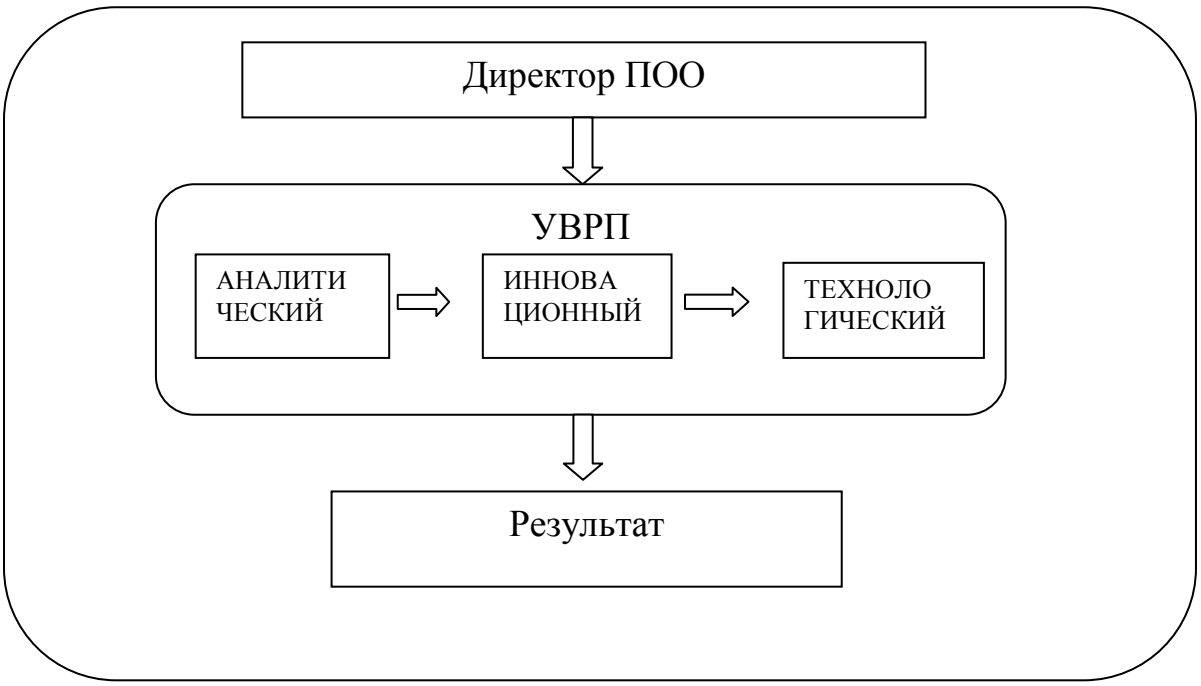

Рис. 3. Модель управления с внедрением адхократического подхода

Рассмотрим подробнее структуру модели с адхократическим подходом и определим функции и задачи составляющих модель этапов, представленных на рис.4.

1. Директор ПОО: обязательный компонент в классической структуре системы управления, с набором функций управленца и соответствующих компетенций. Итоговое решение о принятии в полном объеме или частичном использовании элементов УВРП ложится на директора.
2. Проблема: обязательный компонент модели, так как именно проблема порождает дискомфорт и желание что-либо изменить в ситуации, которая не устраивает руководство и остальных участников управления

образовательным процессом. Именно на этапе возникновения проблемы появляется необходимость в использовании адхократического подхода в управлении ПОО.

3. УВРП: следуя определению, это готовый аргументированный проект высококвалифицированных специалистов с полной раскладкой понимания возникшей проблемы, рассмотрение ее с различных точек зрения и предложение нескольких алгоритмов решения ситуации с дальнейшим прогнозированием итогов применения каждого действия в процессе управления, путем согласованности в работе блоков модели (аналитический, инновационный, технологический).

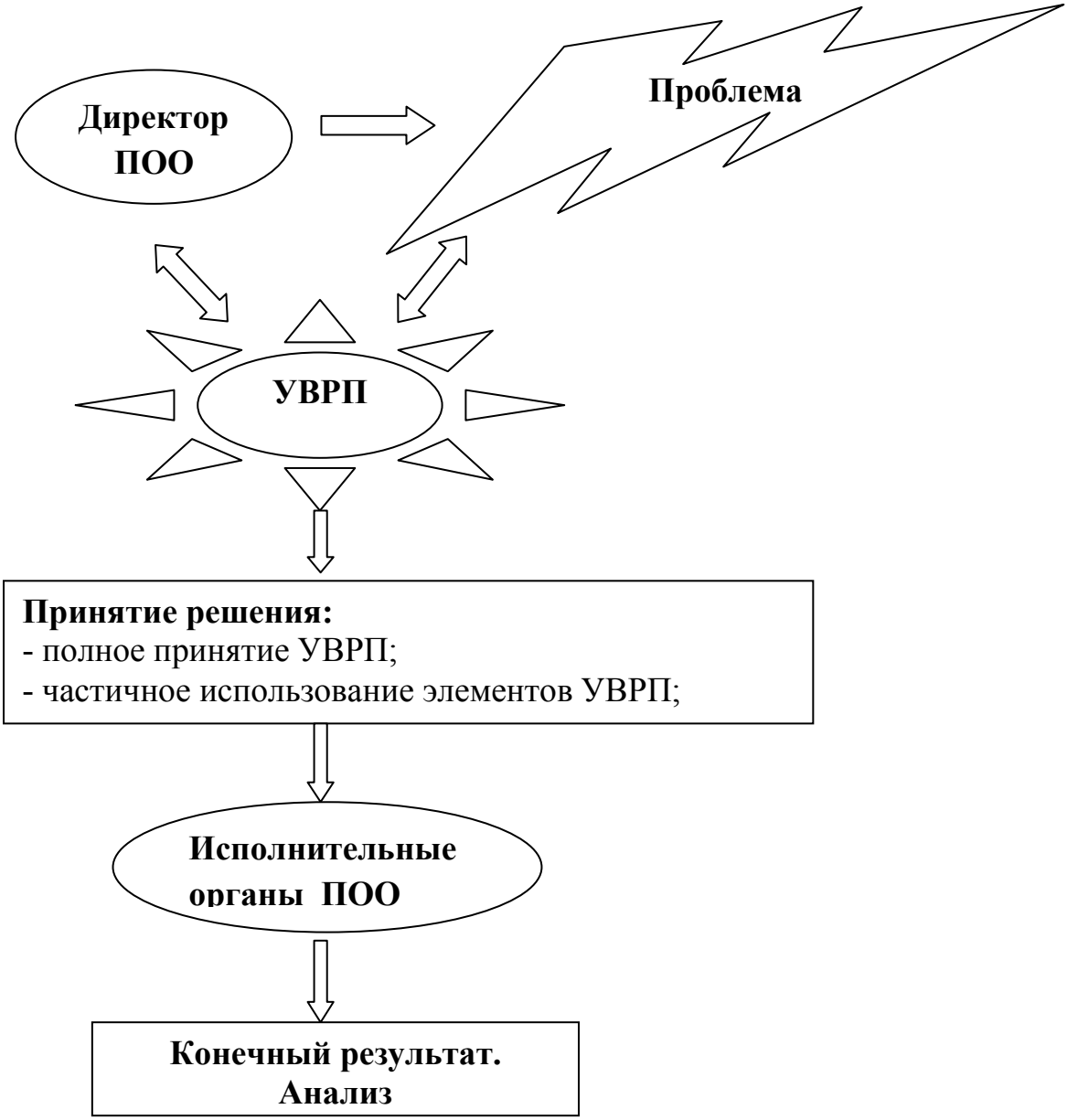

Рис. 4. Этапы принятия управленческого решения на основе адхократического подхода

4. Принятие решения: при рассмотрении УВРП, руководитель детально изучает все возможные выходы из ситуации и последствия применения тех или иных действий, риски связанные с возможными потерями. Директор ПОО может полностью согласиться с предложением специалистов, либо использовать часть предложений и действий, на его взгляд, наиболее соответствующих решению поставленных задач. Что касается части несогласия с УВРП, то это уже не будет являться управлением ПОО с использованием модели управления с внедрением адхократического подхода.
5. Исполнительные органы ПОО: все входящие в структуру организации участники образовательного процесса, органы управления и самоуправления.
6. Конечный результат. Анализ: Заключительный компонент модели, подразумевающий логическое завершение решения и выхода из ситуации с результатами применения управленческого решения с элементами УВРП. На этом этапе следует проанализировать полученный результат с ожидаемым результатом и оформить прогнозируемые выводы.

Таким образом, рассмотривая подробнее компонент УВРП, как компонент, позволяющий нам внедрять адхократический подход в систему управления ПОО.**Уникальный вариант решения проблемы**будут создавать в стабильно-действующей профессиональной образовательной организации квалифицированные специалисты, как входящие в штат, так и могут быть приглашенные из вне. Наличие данного компонента нам уже показывает имеющую место в адхократии децентрализацию управления, так как часть функционала по принятию управленческого решения возложена на УВРП, в состав которого входят несколько менеджеров, специалистов, относящихся не только к блоку управления, но и работающих по другим направлениям деятельности ПОО. При полном либо частичном принятии проекта решения

проблемы директором мы видим демократический, либо склонный к демократическому стиль управления, с характерной децентрализацией полномочий. В зависимости от ситуации в которой находится ПОО, применение модели будет являться ситуативной и в то же время адаптивной, так как может быть использовано несколько подходов в принятии управленческого решения для устранения причин возникновения проблемы и самой проблемы. А так как образовательная среда в ПОО является достаточно динамичной, находящейся в постоянных поисках, научных исследованиях, то данная адхократическая модель, как один из инструментов управления будет эффективным решением возникающих проблем.

Выводы по главе 1.На основе результатов и умозаключений, проведенного теоретического анализа и примеров методологических исследований, обобщении передового опыта, приведенных в первой главе, мы проделали большую работу, результаты которой нам очень необходимы в части ее практического экспериментального применения. Пытаясь подтвердить гипотезу, мы изучили внутренние характеристики адхократической организации, обеспечивающие ее эффективное использование; рассмотрели понятия адхократия, методы управления, принципы управления. Определили, при каких условиях внешней среды возможно существование адхократий, ознакомились с конфигурациями структуры управления, и представили виды адхократий, для выбора более целесообразных элементов, применимых в структуре управления ПОО.

Наряду с этим, перечислили функции управления, дали понятие определению модели, выяснилиосновные составные части модели, попытались частично классифицировать, коснулись стилей управления и попытались дать представление об объекте исследования – о системе управления ПОО.

Так же, мы ввели новое понятие УВРП, которому дали определение, научно-педагогические основания для применения в управлении ПОО нового подхода как средства совершенствования процесса управления и теоретически обосновали условия внедрения и реализации адхократического подхода в управлении ПОО. Проведенные научные исследования позволяют сделать вывод, что в нашем развивающемся российском обществе отсутствуют остро негативные установки, которые бы препятствовали внедрению адхократического подхода в управление ПОО. Более того, мы выяснили, что наша система управления образовательными организациями стремится к адхократическому организационному профилю. Далее попытаемся систематизировать представления о структуре управления МППК, о степени удовлетворенности всех участников образовательного процесса системой управления, стилем управления администрации и выбором их методов и форм управления. Результаты данных исследований позволят нам внедрить в управленческую практику модель управления с элементами адхократии.

ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по внедрению адхократического подхода в управлении ГБПОУ «Мишкинский профессионально-педагогический колледж»

2.1. Организация экспериментальной работы по внедрению адхократического подхода в управление ПОО

На сегодня нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы сотрудников управленческого блока, так как используемые в исследовании системы управления, различны. Их наличие и совокупность, а также качество не всегда выполняют задачи и соответствуют целям исследования. Поэтому большое значение имеет выбор необходимых критериев и показателей, или при отсутствии подходящих, их конструирование.Для начала реализации эксперимента, выясним условия в которых будем работать.

Управление колледжем строится на принципах единоначалия и самоуправления. Самоуправление представляется такими формами как Совет

ОУ, педагогический совет и общее собрание трудового коллектива. Заметим, что в Совет ОУ входят представители всех участников образовательного процесса. Имеются в колледже и функционируют еще некоторые структуры:

- ✓ научно – методический совет;
- ✓ совет профилактики;
- ✓ предметно – цикловые комиссии;
- ✓ объединение классных руководителей, которые обеспечивают коллегиальность в решении вопросов учебно – методической, воспитательной работы, совершенствования качества обучения, методического обеспечения образовательного процесса, повышения педагогического мастерства.

Так же действуют органы студенческого самоуправления:

- ✓ студенческий профком;
- ✓ студсовет общежития;
- ✓ старостат.

И непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор, назначенный Учредителем, именно он несет ответственность за деятельность колледжа, организацию и функционирование всех направлений работы.

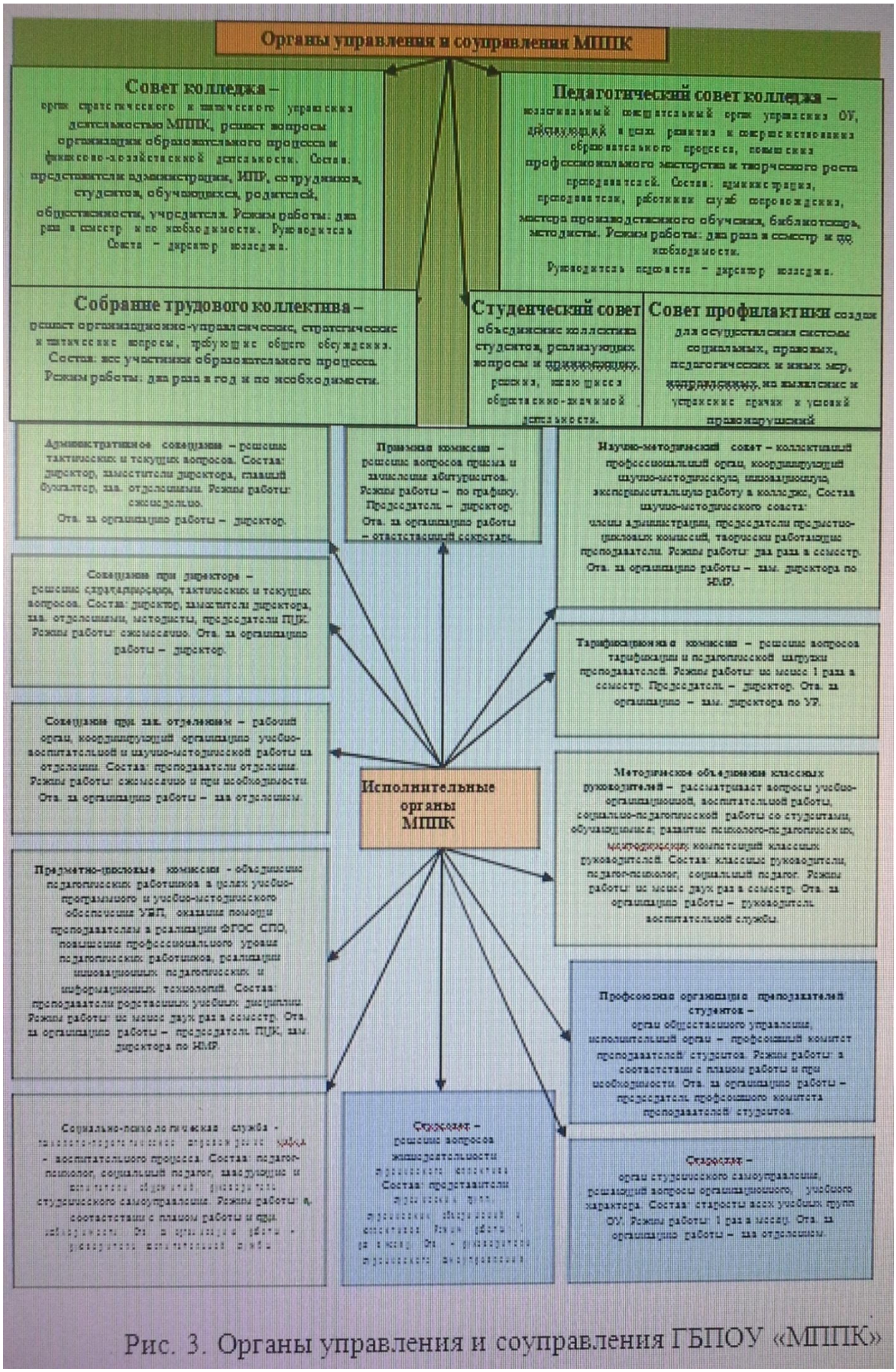

Рис. 3. Органы управления и соуправления ГБПОУ «МППК»

Рис. 5. Органы управления и соуправления ГБПОУ «МППК»

Стандартно, задачи и функции сотрудников каждого органа управления данным образовательным учреждением, структурного подразделения, определенны в соответствующем нормативном документе, регулируются Положением и далее разъясняются в должностных инструкциях и в дополнительных соглашениях к эффективному контракту. По мере необходимости эти документы пересматриваются и обновляются.

Деятельность колледжа комплексно и наглядно представлена в Плане работы колледжа на год, на месяц, в котором отражена вся иерархия рассмотрения вопросов перспективной деятельности МППК.

Очень важным является то факт, что в 2016 году начата реализация «Программы развития колледжа на 2016-2018 годы», которая успешно прошла экспертизу в Департаменте образования и науки Курганской области. Анализируя этот документ, можем сделать вывод, что решения системы управления заинтересованы в стратегическом планировании развития функционала колледжа, так как в числе приоритетных определены цель, задачи и направления развития колледжа. Определены объем и источники финансирования для реализации Программы развития колледжа, мероприятия, порядок управления, мониторингапроцесса и анализ результатов реализации Программы.

При детальном ознакомлении с содержанием документов ПОО, мы выяснили, что приоритетной в период 2016 г. являлась задача развития социального партнерства и взаимодействие с другими различными учреждениями, организациями региона как социально-мотивационное сотрудничество в осуществлении целенаправленной согласованной деятельности при соблюдении совместно принятых решений. Расширение и наличие сети базовых учреждений, позволяющих студентам не только пройти профессиональную практику, обогатить свой опыт, утвердиться в другом коллективе, но и быть востребованными на рынке труда региона.

Руководство колледжа заинтересовано в формировании уровня престижа организации, так как наряду с образовательным процессом много уделяется внимание работе, направленной на организацию иного пространства, где участники процесса смогут найти свои предпочтения, увлечения, применить свои способности и просто отдохнуть. Так в ГБПОУ «МППК» функционируют музей, библиотека, создана система работы внеурочных объединений из 6 кружков и работают 7 спортивных секций.

Сравнивая статистические показатели по посещаемости кружков и секций за последние 3 года , можно сделать вывод, что руководство учитывает потребности студентов, незначительная разница между показателями.

	Кол-во чел.	**Процент**
2014-2015	289	82,6%
2015-2016	298	84,3%
2016-2017	253	82,6%

Табл. 3. Посещение кружков и секции студентами МППК

Рис. 6. Посещение кружков и секции студентами МППК

Сотрудниками колледжа в течение года проводятся инструктивно-методические совещания с преподавателями и обслуживающим персоналом, с родителями и студентами и т. д., в работе используются различные методы и формы, конечно же, идет постоянный мониторинг, изучение потребности, проблем каждого участника образовательного процесса. Проводится мониторинг рынка труда в регионе, в т.ч. в образовательных учреждениях, даются оценка и перспективы, обновлены банки данных о вакансиях, о потребителях образовательных услуг, профессиограммы и т. д. Хорошо представлены мониторинги по организации образовательного процесса студентов, их активность, достижения и др. Значимым показателем является выполнение плана МППК по набору нужного количества студентов различных профилей.

№ п/п	Название специальности, профессии	Планприемачеловек	в том числе:		Принято на датуотчета чел.	в том числе:	
			очно	заочно		очно	заочно
1	44.02.01 Дошкольное образование	35	25	10	57	25	32
2	44.02.02 Преподавание в начальных классах	35	25	10	48	25	23
3	09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям)	10	-	10	11	-	11
4	35.02.07 Механизация сельского хозяйства	10	-	10	10	-	10
5	19.02.10 Технология продукции общественного питания	10	-	10	10	-	10

6	35.01.13 Тракторист – машинист сельскохозяйственного производства	25	25	-	23	23	-
7	ВСЕГО	125	75	50	159	73	86
8	19205 Тракторист – машинист сельскохозяйственного производства	25	25	-	25	25	-
9	ВСЕГО:	25	25	-	25	25	-
10	ИТОГО:	150	100	50	184	98	86

Табл. 4.Выполнение плана приема на 01.12.2016 г.

План приема выполнен в 2016 г. на 100 %, если сравнивать с предыдущими годами, то в 2015 г. - 98 %, в 2014 г. - на 97 % (в рамках условий выполнения государственного задания).

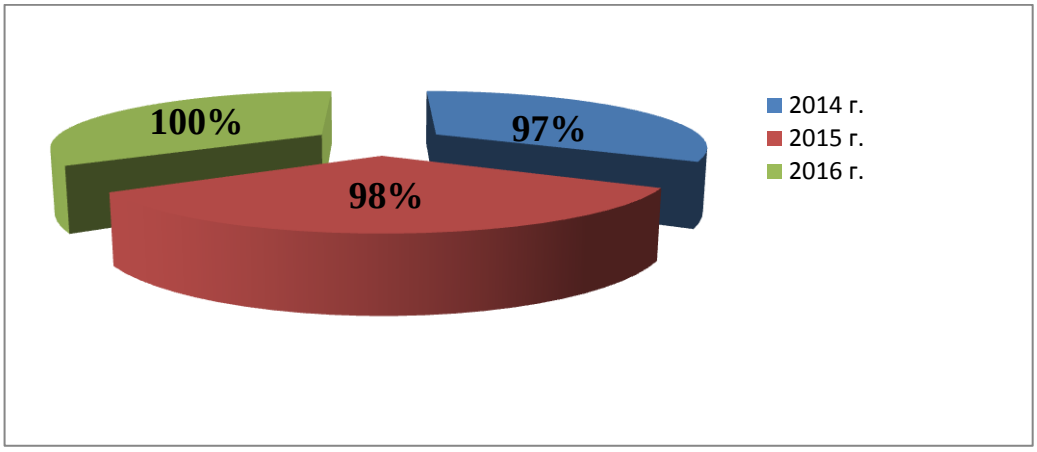

Рис. 7. Выполнение плана приема студентов МППК по годам

Анализируя данные по приему студентов в сравнении, делаем вывод, что руководитель принимает правильные решения в направлении выбора дисциплин по востребованности профессий.

Регулярно ведетсяоценка качества кадрового состава, из результатов которого видим, что кадровый состав колледжа представляет собой квалифицированный педагогический коллектив, способный обеспечить качественную подготовку специалистов по реализуемым специальностям и профессиям.Общая численность руководящих и педагогических работников в колледже на 01.04.2017 года – 55 человек, из них:

- 7 – руководители,
- 48 – педагогические работники:

  преподаватели – 37 чел., мастера п/о – 6 чел., 5 - прочие категории (воспитатели, социальные педагоги, педагог-психолог.

Рис. 8. Количественный состав руководящих и педагогических работников МППК

Ознакомимся с результатами участия педагогов в различных конкурсах с использованием инноваций.

№ п/п	ФИО педагога	Название конкурса/статус	Результат участия
1.	Осалихина Т.А., преподаватель дисциплин профессионального цикла	Всероссийском дистанционном конкурсе «Лучший сайт педагога»	Диплом 2 степени
2.	Онучина С.В., Голощапова Е.Г., Пономарева М.В., преподаватели русского языка и литературы	Всероссийский конкурс профмастерства «Мир российских библиотек: культура, образование, наука», НОУ ДПО «Экспертно-методический центр», декабрь 2015	1 место

3.	Мокина В.А., Панихидина М.А., преподаватели дисциплин профцикла	I Всероссийский конкурс «Методический потенциал системы профессионального образования», Агентство образовательных инициатив, 2016	2 место
4.	Голощапова Е.Г., преподаватель русского языка и литературы	Конкурс на присвоение звания Лауреата областной молодежной премии, номинация «За высокие достижения в профессиональной деятельности»	Победитель
5.	Кудрявцева Е.Д., воспитатель общежития	Конкурс на присвоение звания Лауреата районной молодежной премии, номинация «За активную работу с молодежью»	Победитель
6.	Чеченева Л.Ф., руководитель музея МППК	Региональный конкурс «Школьный музей»	Сертификат
7.	Голощапова Е.Г., преподаватель русского языка и литературы	IV Международная олимпиада для учителей«Профессиональная гордость» от проекта Мега-талант, г. Москва, декабрь 2016	Диплом 3 степени

Табл. 5. Участие педагогов в конкурсах и выставках в 2016 году

Хорошие призовые места на всероссийских и областных конкурсах свидетельствуют о повышении профессиональной и информационной компетентности педагогов, о наличии мотивации к инновационной деятельности.

Студентам колледжа мы предложили ответить на вопросы анонимной анкеты «Колледж вашими глазами», объяснив, что общие результаты по итогам анкетирования будут использованы для анализа работы колледжа и повышения качества образования.

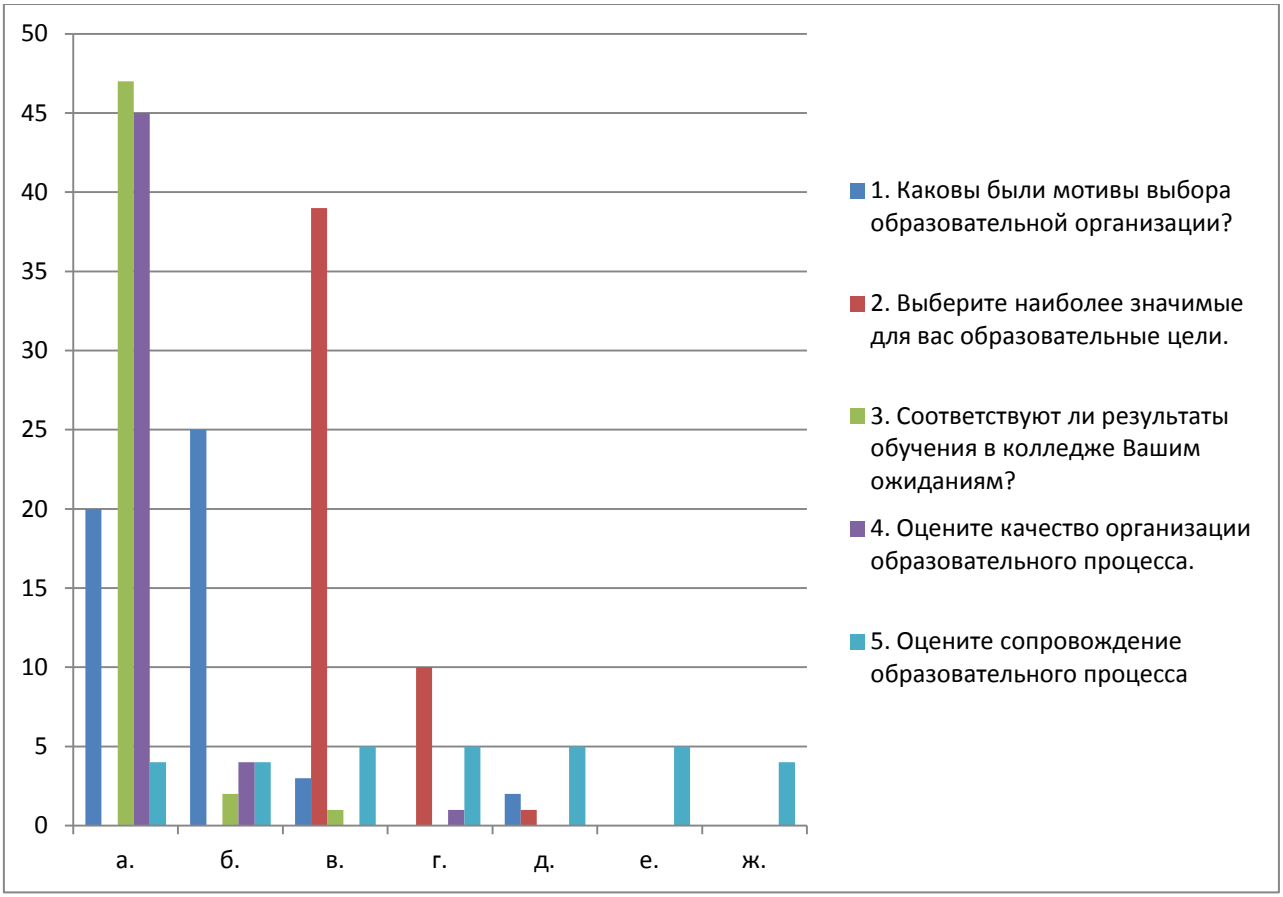

Рис. 9. Результаты анкетирования студентов МППК

Анализируя результаты анкетировния, приходим к выводу, что 20 человек из 50 оценили высокое качество образованиясо слов родственников и друзей, что говорит об общем мнении социума о колледже, а половина – 25 человек, уже ставят цель и достаточно профориентированы. Отвечая на второй вопрос,

порадовали ответом 39 студентов, готовящихся к будущей карьере, лишь 1/5 часть опрошеных просто нуждается в дипломе об образовании. Практически все студенты, 47 из 50, ответили, что результаты обучения в колледже полностью соответствуют их ожиданиям. По 5 вопросу средние оценки 4 и 5, в целом оценили качество организации образовательного процесса выше среднего. Но, видим, что есть еще над чем поработать коллективу МППК, а именно, обеспечить и улучшить доступ к компьютерным технологиям, поработать над оснащенностью и наличием достаточного количества методических и учебных экземпляров в библиотечном фонде, на уделение большего внимания к личности студентов.

Таким образом, приходим к пониманию того, что статистические данные, не показывающие нам более полной картины в области управления. То, что организация изучает и систематизирует результаты по различным направлениям своей деятельности - замечательно. Но, к сожалению, не видим полной информации о системе управления МППК, как она работает, эффективна ли работа управленцев и стоит ли применять новые модели, подходы в управление ПОО.Для оценки состояния деятельности управленческой работы ПОО провели достаточно исследований. И видим, что в системе управления колледжем есть ряд недостатков, а именно, управленческие решения носят ситуативный, а иногда и спонтанный характер, не в достаточной мере используются новые модели управления, довольно много времени уходит на решение сложных вопросов по обеспечению жизнедеятельности колледжа.

2.2. Внедрение модели и анализ результатов нововведений

Обобщив полученные нами в ходе изучения данные, мы решили исправить некоторые недостатки и внести изменения в систему управления колледжа с акцентированием внимания при принятии управленческих решений, используя модель управления ПОО с элементами адхократии.

Рассмотрим опыт и применение адхократического подхода в конкретной образовательной организации. Обратимся к изучению нашей базы исследования – ГБПОУ «Мишкинский профессионально – педагогический колледж». Большим шагом в 2008 году стало объединение путем присоединенияк ГОУ СПО «Мишкинское педагогическое училище» ГОУ НПО «Мишкинский профессиональный лицей № 22».На этом этапе организация претерпела инновационные изменения, при которых руководству с объединением двух совершенно разных коллективов пришлось вносить существенные изменения в структуру управления, структуру организации. Как раз на этом примере мы видим временную децентрализацию, появились проекты, направленные на обеспечение готовности организации работать в новых условиях, разрабатывать новые положения, образовательные программы, частично перестраивать внутренний документооборот и пр. Соответственно, в структуре управления хоть остался директор, но расширился штат менеджеров (заместителей), отвечающих за определенные направления. Конечно, на сегодня, этот факт уже не проявление адхократии, а стабильная данность.

Естественно, что не все так просто, так как проектная работа порождает некоторые проблемы в адхократии. Например, непостоянный характер компонента модели с элементами адхократического подхода, перестает существовать сразу же, как принимается управленческое решение, и ответственность ложится на плечи директора организации, а специалистам, входящим в состав такого компонентаприходится заниматься своей обычной работой и «ждать», пока для них не найдется работа по специальности в рамках УВРП. Иногда им приходится задерживаться в таком положении достаточно долго, так что они могут утратить свою инициативность.

То есть, мы пришли к выводу, чторуководитель должен уделять внимание контактам и переговорам со специалистами, что помогает обеспечивать непрерывность идейного проектного потока для решения важных вопросов.

Выделим критерии управления, и определим те основные изменения, которые хотим увидеть:

№	Критерии	Особенности, содержание
1	Формирование управленческих решений по стратегическому развитию МППК	Как именно формируется, сверху вниз, либо диктуемые лишь учредителем и законами, либо приемлимо принятие решения с предварительным коллективнм обсуждением
2	Формы финансирования	За счет учреждения, инвестиций, благотворительности
3	Привлечение трудовых ресурсов	Исходя из представителей своего коллектива, приглашение консультантов, специалистов из вне
4	Приоритеты руководства при управлении штатом	Строгость в соблюдении и придерживании каждым работником своих компетентностей, инициатива, идейные соображения
5	Организация рабочего процесса	Руководитель придерживается принципа стандартизации работы, использование прежних, введение новых стандартов, либо формализация деятельности сотрудников
6	Организационная структура учреждения	Отдается предпочтение матричной, проектной, адхократической
7	Работа по управлению рисками	Происходит планирование рисков, анализирование возможных предпосылок рисков, мониторинг ситуации по видам рисков и их причинам, планирование нескольких

		вариантов рисков снижения, за счет других проектных ресурсов
8	Временные рамки принятия управленческого решения	Находясь под динамично-развивающейся внешней средой, так ли быстро и грамотно руководитель принимает решения

Мы видим, что линейная власть ставится в противовес полномочиям специалистов, профессионалы против непрофессионалов, сопротивление работников менталитету единовластия и тотального контроля, неопределенность категоризации и т. д. Например, естественно, что наделенные значительной властью высококвалифицированные специалисты профессиональной бюрократии склонны воевать друг с другом, чаще всего – по поводу «чья точка зрения важнее». Но, эти споры, по крайней мере, регулируются профессиональными нормами и принадлежностью. И их вероятность существенно снижает тот факт, что профессионалы работают в основном поодиночке, каждый по своему направлению. Иное дело адхократия, где специалисты разных профессий должны работать вместе в многопрофильных командах и где в силу органической природы структуры политические игры почти не регламентированы правилами. Адхократия требует, чтобы специалист подчинял свои личные цели и стандарты профессии потребностям группы, созданию именно УВРП, несмотря на то, что оно остается единственным решением на сегодня в данной организации, при наборе условий сегодняшнего дня и возможно, используется в жизни только один - единственный раз.

Надо заметить, что иногда большие затраты на поиск решения проблемы частично окупаются впоследствии при воплощении такого подхода. Широкое участие в процессе выбора гарантирует всеобщую поддержку уже утвержденных специалистами решений. Поэтому стадия воплощения в

адхократии может проходить более гладко, чем в механистической бюрократии, где решению могут сопротивляться не заинтересованные в нем участники.

Трансформации в ПОО, пусть и легко осуществляемые, не всегда целесообразны. Изначальное призвание адхократической организации (компонента адхократии) – творческое разрешение возникающих проблем, а не бездумное применение стандартов. Вот тут и приходится искать настоящих мастеров решения проблем, рассматривают всех, особеннов тех случаях, когда условия требуют креативных подходов адхократии, и стандартные результаты бюрократии «не годятся к употреблению».

Сформировать такой состав управленцев и специалистов нового типа - задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика руководства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня во главе организации, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального и профессионального отбора. Конечно, многое зависит и от целенаправленной деятельности ПОО по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике. Педагоги МППК используют такие возможности и добиваются хороших результатов.

Сегодня система управления профессиональным образованием вызывает потребность в управленцах, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования организации.

Тем не менее, некоторые проблемы при подготовке экспериментальной работы, связанные с внедрением адхократии, очевидны.

Из них заслуживают особого рассмотрения:

1. Присущая адхократии неопределенность и реакции людей, вынужденных в ней существовать;

2. Ее неэффективность и ее склонность к нецелесообразным превращениям в другие конфигурации;
3. Человеческая реакция на неопределенность (итогов и результатов принятия управленческого решения).

Не вызывает опасений то, что многим людям, особенно творческим личностям, претит структурная жесткость и концентрация власти. Им как раз подходит только одна конфигурация, органичная и децентрализованная адхократия. На их взгляд, это прекрасное место для работы, где можно проявить свои лучшие профессиональные качества. По сути, адхократия – единственно возможный выбор для тех, кто уверен, что чем больше демократии и меньше бюрократии, тем лучше.

Рассмотрим применение новой модели управления с внедрением адхократического подхода на практике.

Возникшая проблема – организация большого по значению и важности мероприятия для ГБПОУ «МППК» - 80-летие колледжа. Перед руководителем стоит не простая задача, продумать все этапы праздничной программы, назначение ответственных, оформление, оснащение, организация праздничного обеда, приглашение гостей, привлечение СМИ и многое другое. В обычном режиме работы руководитель позвал бы несколько заместителей, дал бы указания по поводу своих соображений как именно нужно организовать праздник и конторолировал бы исполнение их сотрудниками.

Мы предложили директору МППК для принятия решения по возникшей проблеме организации юбилея колледжа использовать разработанную нами модель управления ПОО с адхократическим подходом.

Естественно, что все новое вызывает опасения, имеются уже сложившиеся предубеждения, смущает неизвестность процесса и результат.

Тем не менее, в результате беседы и при ознакомлении с информацией, что это за модель, какие блоки включает, из каких этапов состоит, что необходимо сделать…пришли к общему мнению, что есть возможность использовать это нововведение.

На первом этапе директор МППК принял положительное решение в отношении иного способа принятия управленческого решения. Созывается коллектив, озвучена общая проблема, и на втором этапе каждый задумался, что бы он смог сделать полезного в рамках своих компетенций для организации юбилея. На третьем этапе мы уже сформировали блоки(аналитический, инновационный, технологический) для разработки проекта УВРП из числа специалистов колледжа, проявивших инициативу. Основная работа, конечна, проведена на этапе подготовки уникального проекта по организации и проведению праздника. Проанализировали имеющиеся внутренние ресурсы, определились со сроками, разбили проект на несколько частей, назначили ответственных за сценарий, оформление зала, стен колледжа, объявления с приглашением на сайте, в соцсетях, освещающение в СМИ, фотографирование и съемка, праздничное меню, музыкальное сопровождение, костюмы, участники выступлений, уборка территории, возможность свободного общения выпускников прошлых лет и многое другое. Директор не вмешивался в этот процесс, оставаясь только наблюдателем. В течение недели проект был готов, конечно, в некоторых пунктах допускались незначительные корректировки. Не стоит забывать о некоторых нюансах и человеческом факторе. При очередной встрече уже только со специалистами работающими над УВРП. Каждый выступил, озвучил свои идеи, свое видение с полным анализом почему предложено или использовано именно это, а не другое. Обсудили, подкорректировали, составили сценарий и ход всего праздника детально представился всем присутствующим. На этапе принятия решения у директора появились некие сомнения, полностью согласиться с мнением коллег или частично, внося свои коррективы. Сотрудниками были заданы вопросы, что именно не нравится и почему. Ожидаемо, что элемент адхократии - взаимное согласование – сыграло решающую роль в принятии решения. Пообщавшись с коллегамисразу, не отходя от темы вопроса, полностью погрузившись в предпраздничную атмосферу подготовки, услышав аргументированные ответы и представляя «картинку» проведения самого праздника, директором было

принято решение согласиться с мнением коллег. Наглядно видим децентрализацию управления с демократическим стилем управления. Так как само решение о проведении юбилея уже было сформировано, оставалось только выбрать, как именно оно будет организовано. В подготовке к мероприятию были задействованы абсолютно все компоненты организационной структуры, весь штат сотрудников и педагогических, и управленцев и обслуживающего персонала; студенты, родители, социум, СМИ, представители вышестоящих инстанций, организаций сотрудничества. В итоге мероприятие прошло в назначенный день и час с присутствием приглашенных гостей и тех, кто сам изъявил желание приехать. Какой вывод мы можем сделать. Во-первых, уникальный вариант решения проблемы, как компонент модели управления с элементами адхократии реализовался на принципыпах интегративности, технологичности, вариативности.

Во-вторых, структура модели управления включает аналитический, инновационный и технологический (организационно-исполнительский) блоки; которые в свою очередь несут информационное сопровождение процесса внедрения адхократического подходав управление, практически на всех этапах реализации УВРП, а взаимное согласование при проектировании УВРП, обеспечило общую заинтересованность проблемой и поиск путей ее разрешения обеспечил тесное взаимообщение сотрудников значительно улучшив психологический климат в коллективе, особенно, когда результат был достигнут и всех порадовал.

В третьих, внедрение новой модели с использованием различных элементов адхократии в уже сложившуюся систему управления колледжем привнесли новые изменения, впечатления и с возможностью использовать формы, методы, средства и технологии управления образовательным процессом; работа над проблемой прошла довольно результативно, рационально используя время и сократив его до минимума. Руководитель не бегал и не вызывал каждого отдельного подчиненного, узнавая, что уже придумали и смогли сделать, кого нашли и прочее. Взаимное соглосование, входящее в состав компонента модели

управления с элементами адхократии УВРП значительно сократили сроки исполнения и принятия управленческого решения директором ПОО, и сотрудники использовали принципы (приемы) исследовательской деятельности в условиях реализации модели с использованием элементов адхократического подхода в ПОО.

Вывод по главе 2.

Сильное организационно-смысловое поле ПОО за счет симметричности информации в компании, вовлеченности сотрудников в процесс разработки стратегических решений и за счет единого видения сотрудниками дальнейшего развития организации позволяет эффективно использовать адхократическую организационную форму, для которой все перечисленные составляющие критически важны.

Данный эксперимент позволяет сделать вывод, что использование модели управления с адхократическим подходом рационально только с учетом такихусловия подбора в рабочий коллектив специалистов, чьи изначальные психологические установки будут нацелены на работу в адхократической организационной культуре, пусть и на непродолжительное время.

Поддержать развитие адхократических компонентов в организации можно путем развития профессиональных сообществ в тех сферах деятельности, где адхократия может дать положительный эффект (инновационная сфера).

Создание проектов УВРП профессиональных сообществ позволяет более эффективно использовать адхократическую форму организации, усиливая ее положительные стороны, нивелируя отрицательные, и повышая вероятность положительного опыта вхождения сотрудников в такую организацию.

Приложение 1

Анкета

«Колледж вашими глазами»

Уважаемые респонденты! Просим Вас принять участие в опросе, с целью выявления уровня качества образования в ГБПОУ «МППК». Ознакомьтесь внимательно с вопросами выберите наиболее подходящий вариант ответа (возможно несколько вариантов ответа). Общие результаты анкетирования будут использованы для анализа работы колледжа и повышения качества образования. Обращаем Ваше внимание, что анкета является анонимной.

1. Каковы были мотивы выбора образовательной организации?

а. Высокое качество преподавания, о котором я узнал от родственников / друзей;

б. Желание овладеть той профессией, по которой осуществляется подготовка в вузе;

в. Возможность трудоустройства после окончания данного вуза;

г. Интересная студенческая жизнь;

д. Низкий конкурс на направление подготовки, по которому я учусь;

е. Решение родителей;

2. Выберите наиболее значимые для Вас образовательные цели:

а. Развитие аналитических навыков,навыков решения проблем ;

б. Развитиенавыков общения и лидерства;

в. Подготовка к будущей карьер;

г. Нужен диплом об образовании;

д. Саморазвитие и самосовершенствование.

3. Соответствуют ли результаты обучения в колледже Вашим ожиданиям?

а. Полностью соответствуют;

б. Частично соответствуют;

в. Не знаю;

г. Не соответствуют.

4. Оцените качество организации образовательного процесса в МППК.

а. Отличное;

б. Хорошее;

в. Низкое;

г. Затрудняюсь ответить.

5. Оцените по 5-ти балльной шкале сопровождение образовательного процесса

а. Доступ к компьютерным технологиям;

б. Оснащенность и укомплектованность библиотеки (обеспечение методической и учебной литературы);

в. Комфортные, удобные аудитории;

г. Удобное расписание, с равномерным распределением учебной нагрузки;

д. Учебно-методическое обеспечение (учебники, учебные пособия);

е. Доступность учебных материалов на электронных носителях и доступ к ним;

ж. Консультативное обеспечение (оказание помощи в решении, учебных, профессиональных и личностных проблем).

Благодарим Вас за участие!