




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК


**Управление и совершенствование организационной структуры  
профессиональной образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент профессионального образования»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
76,65% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«26» декабря 2022 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-174-2-1  
Туран Сабира Батырханкызы

Научный руководитель:  
д.п.н., профессор  
Гнатышина Е.А.  


Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОО .....	11
1.1. Понятие организационной структуры, принципы и особенности ее построения.....	11
1.2. Организационная структура образовательной организации .....	20
1.3. Модель организационной структуры управления .....	38
Выводы по 1 главе.....	50
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ .....	53
2.1. Общая характеристика экспериментальной деятельности по совершенствованию организационной структуры ЧЮК .....	53
2.2. Оценка эффективности реализации программы молодых специалистов «Челябинский юридический колледж».....	74
2.3. Рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала Челябинский юридический колледж.....	77
Выводы по 2 главе.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** проблемы исследования. Управление определяется как функция организованной социальной системы, обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности. Социальное управление как воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития есть непереносимое, внутренне присущее свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни, обмена продуктами их материальной и духовной деятельности. Ключевой проблемой в организации управления является организационная система управления данного вида учреждения. Целенаправленное воздействие на состав и содержание отдельных элементов системы управления возможно лишь тогда, когда знаешь до малейшей тонкости саму структуру, если данная структура рационально спроектирована. На сегодняшний день в нашей стране существует значительное количество бюджетных организаций, отличающихся неэффективностью своей работы, в силу не совершенности структуры управления. Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации.

Организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения основных ее видов деятельности. Очень большое значение играют: разработка организационной структуры системы управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Структура организации это логические

взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Перепроектирование организационной структуры способно повысить эффективность деятельности ПОО. Здесь же важно отметить, что при редизайне оргструктуры необходимо учесть тот факт, что структура должна обладать гибкостью (или другими достоинствами), чтобы ПОО было не только готово к любым изменениям (политическим, экономическим), но и способно им подвергаться. Проблема исследования: поиск приемлемых для данной организации путей совершенствования организационной структуры.

**Цель исследования:** разработать модель организационной структуры управления ПОО и условия ее эффективного функционирования.

**Объект исследования:** организационная структура управления ПОО.

**Предмет исследования:** пути совершенствования организационной структуры ПОО.

**Гипотеза исследования:** управление профессиональной образовательной организацией будет эффективным, если:

- 1) определены сущность, содержание и функциональная структура процесса управления ПОО, определены основные понятия;
- 2) разработана и обоснована организационно-педагогическая модель системы управления ПОО;
- 3) выявлены и обоснованы организационно-педагогические условия применения модели управления ПОО.

В соответствии с проблемой, целью и гипотезой исследования определены следующие задачи:

1. Провести анализ проблемы управления ПОО в современной теории и практике.
2. Определить сущность, содержание и структурно-функциональную характеристику процесса управления ПОО.
3. Разработать и обосновать инновационную педагогическую модель системы управления ПОО.
4. Выявить и обосновать организационно-педагогические условия совершенствования организационной структуры ПОО.
5. Экспериментально проверить эффективность авторской модели управления ПОО.

**Теоретико-методологическая основа исследования** сформировалась в результате изучения: учебных пособий, специальной научно-экономической литературы, монографий, а также публицистических и справочных пособий. Проблеме формирования организационных структур управления посвящены труды следующих ученых, практиков: М. Альберта, Н. Алексева, В.Г. Балашова, Г.Я. Гольдштейна, А.Ю. Заложнева, С.Д. Ильенковой, Д.А. Новикова, Н.И. Кабушкина, В.И. Кузнецова, А. Курочкина, А. Кочетковой, М. Месконина, Г. Минцберг, Н.Н. Федоровой, Ф. Хедоури и многих других.

**Методы исследования:** теоретический анализ; сравнительный анализ; статистический анализ; экономико-математические методы обработки данных

**Опытно-экспериментальная база исследования:** Экспериментальная часть исследования проводилась на ПОО "ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ» г. Челябинск.

#### **Общая характеристика деятельности организация**

Базой исследования послужила образовательная организация "Челябинский юридический колледж", которая организована в 1997 году. Колледж образован решением учредителей и зарегистрирован

постановлением главы города № 1012-п от 04 августа 1997 года, регистрационный №8168

**Местонахождение:** ПОО расположена в отдельно стоящем здании, выстроенном по типовому проекту, находится в территориальном округе Челябинской области.

Адрес: 454112, г. Челябинск, проспект Победы, 290

Режим работы ПОО в соответствии с Уставом – 9 часовой: ежедневно с 08:30 - 17:30

Выходные: суббота, воскресенье; праздничные дни, установленные Правительством Российской Федерации.

**Этапы исследования.** Исследование данной проблемы проводилось в три этапа.

На первом этапе (2020-2021 г.г.) изучалось состояние проблемы в теории и практике: изучались научные труды по проблеме управления ПОО, проводился анализ процессов и систем управления и их влияние на развитие профессионального образования; выявлялись методологические предпосылки, цели и задачи исследования, формировалась гипотеза, разрабатывались программа и методика констатирующего и формирующего экспериментов, обобщались результаты изучения проблемы в современных условиях.

На втором этапе (2021-2022 г.г.) разрабатывались основные концептуальные положения, организационно-педагогическая система управления развитием ПОО, изучались внешние и внутренние условия функционирования и развития колледжа.

Проектировалась модель профессионального колледжа с развитой организационной структурой управления. Проводились констатирующий и формирующий эксперименты; внедрение разработок в ПОО области, модернизация в них структуры управления в соответствии с разработанной моделью.

На третьем этапе (2022-2023 г.г.) систематизировались результаты теоретического и экспериментального исследований, проводилась апробация результатов исследования, выявлялось влияние организационно-педагогических условий на эффективность управления развитием колледжа. Оформлялись результаты исследования в виде кандидатской диссертации.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Организационно-педагогическая система управления профессиональной образовательной организации – это комплексная характеристика, включающая сложную систематизированную целенаправленную практическую деятельность и принципиально новую управленческую технологию, обеспечивающую последовательное и непрерывное движение взаимосвязанных компонентов, этапов, состояний процесса управления и действий его участников. Модель организационно-педагогической системы управления ПОО выстраивается на принципах гуманизации, демократизации, научности, системности, мобильности, оптимальности и эффективности и включает в себя целеполагание, технологический блок, обеспечивающий управление развитием ПОО специфическими функциями, методами, стилями, формами и средствами; структурный блок, включающий элементы различных организационных структур, выстроенных в определенной последовательности, и организационный механизм, который позволяет организовать эффективный процесс управления в колледже.

2. Обеспечение реализации модели системы управления профессиональной образовательной организацией достигается при использовании следующих организационно-педагогических условий:

1) наличие стратегии развития ПОО, 2) применение методов стимулирования исследовательской работы педагогов, 3) ресурсное обеспечение инновационной деятельности, которое включает нормативно-

правовое, информационное, научно-методическое, кадровое, материально-техническое, организационное обеспечение и др.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в следующем:

1. Дано определение понятия «процесс управления развитием профессиональной образовательной организацией». Конкретизирована сущность управления развитием профессиональной образовательной организации как комплексной характеристики, отличающейся сложной, систематизированной, целенаправленной практической деятельностью и усовершенствованной управленческой технологией, обеспечивающей последовательное и непрерывное движение взаимосвязанных компонентов, этапов, состояний процесса управления и действий его участников.

2. Разработанная модель организационно-педагогической системы управления профессиональной образовательной организацией, позволяет по-новому организовать процесс управления в колледже. Модель включает в себя целеполагание; технологический блок, обеспечивающий управление развитием ПОО специфическими функциями, методами, стилями, формами и средствами; структурный блок, включающий элементы различных организационных структур управления, выстроенных в определенной последовательности, организационный механизм, объекты и субъекты управления.

3. Разработанный комплекс организационно-педагогических условий, обеспечивающих, в отличие от традиционных, эффективное управление профессиональной образовательной организацией за счет стратегии развития ПОО, применения демократического стиля руководства и методов стимулирования инновационной деятельности педагогов, ресурсного обеспечения инновационной деятельности.



**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в том, что:

- обоснованы сущность, содержание и структурно-функциональная характеристика процесса управления ПОО, позволяющие на научной основе осуществлять своевременное принятие управленческих решений, с учетом особенностей уровня управления и субъектов управления, в том числе и в инновационной деятельности, что вносит вклад в теорию принятия управленческих решений;

- разработана и обоснована инновационная модель управления ПОО, позволяющая по-новому организовать процесс управления и выявлять значимые компоненты педагогической системы, подлежащие изменению, что, по нашему мнению, расширяет теорию педагогической инноватики в части управления;

- обоснованные положения по организационно-педагогическим условиям управления развитием ПОО, включающие стратегии развития, применение демократического стиля руководства и методов стимулирования исследовательской деятельности педагогов, на наш взгляд, конкретизируют теорию управления образовательными организациями;

В целом полученные в исследовании объективные научные результаты дополняют и расширяют теорию и методику управления образовательными системами.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в том, что основные положения и выводы могут быть использованы при решении перспективных задач инновационного развития профессиональной образовательной организации. Результаты исследования используются в практической деятельности руководителей учебных заведений среднего профессионального образования. Разработанные методические рекомендации по проектированию

организационных структур управления ПОО эффективно применяются при модернизации систем управления в колледжах области.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечены адекватностью теоретической модели исследования объекту исследования, при этом они «подобные»; исходными методологическими позициями; комплексом методов, адекватных целям и задачам исследования; опорой на эмпирические данные, их репрезентативностью и статистической значимостью; мониторингом результатов на уровне педагога и руководителя профессионального образовательного организация; длительным характером исследований, позволившим провести его тщательный количественный и качественный анализ; контрольным сопоставлением полученных результатов с имеющимся в практике профессионального образования опытом; подтверждением гипотезы. Результаты теоретического анализа и рекомендации по совершенствованию организационной структуры образовательного организация могут использоваться как руководством образовательных организаций для усовершенствования организации управленческой деятельности, так и студентами факультетов управления для написания практических и исследовательских работ.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и научно-практические выводы диссертационного исследования получили отражение в методических рекомендациях, основные результаты исследования докладывались на научно-практических конференциях.

**Структура диссертации:** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка. В работе содержатся схемы, таблицы и диаграммы. Общий объем работы **87** страниц компьютерного текста.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Понятие организационной структуры, принципы и особенности ее построения

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. Структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Н.И. Кабушкин определяет организационную структуру управления как совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, на распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:

- . Звенья (отделы);
- . Уровни (ступени) управления;
- . Связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

1. подпроцессы работы организации;
2. предоставляемые услуги;
3. условия внешней среды.

Как правило, организационная структура отображается в виде организационной диаграммы - графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Организационная схема - это общий план, который показывает, какие функции и обязанности выполняются в организации, какие существуют коммуникационные маршруты, в каком порядке выполняются действия, а также показывает посты, отвечающие за определенные области в организации.

Оргсхема состоит из людей, действий и потоков, которые необходимы для того, чтобы достичь общей цели и предотвратить отклонение от достижения этой цели и остановки на пути к её достижению.

Основные параметры проектирования организационной структуры

Как отмечает Г. Минцберг, организационная структура отвечает двум фундаментальным условиям - разделению труда на отдельные задачи и координации действий по их решению. Причем координация достаточно сложный процесс и может осуществляться различными способами. Так Г. Минцберг называет эти способы механизмами координации.

Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:

- взаимное согласование;
- прямой контроль
- стандартизация рабочих процессов;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация навыков и знаний (квалификации).

Механизмы координации в организационной структуре

Все рассмотренные пять координационных механизмов можно представить в определенном, весьма приблизительном порядке. По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимущественно), выпуска или знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

Организационная структура в основе своей имеет как ряд положительных сторон, так и некоторые недостатки.

Таким образом, с одной стороны организационная структура позволяет организации:

избежать беспорядка и неопределенности в рабочем процессе - каждый сотрудник осознает, что он должен делать, каким способом, с кем необходимо согласовывать свои действия; руководители различных подразделений представляют себе, как их работа сочетается с работой других подразделений и какими средствами им нужно осуществлять

контроль над подчиненными; эффективно взаимодействовать с внешней средой; продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников, устанавливать четкие взаимосвязи между отдельными подразделениями, распределять права и ответственность; избежать политиканства и фаворитизма в вопросах повышения в должности и продвижения, без точного описания должностных обязанностей не могут быть созданы основы для подготовки других работников к выполнению работ тех сотрудников, которые продвинуты по службе; удовлетворять потребности клиентов; достигать своих целей с высокой эффективностью.

Организационная структура и поддерживающая документация необходимы для любой организации с самого начала ее существования.

С другой стороны, руководитель должен учитывать и некоторые негативные характеристики организационной структуры:

- 1) схемы организационной структуры не показывают важные связи между работниками и организационными единицами, а то, что они показывают, может ввести в заблуждение, так как на них не изображены неофициальные линии коммуникации и управленческие каналы влияния (телефонные и компьютерные сети дают возможность людям контактировать с другими быстро и эффективно);
- 2) схемы организационной структуры изображают иерархии должностей, подразумевая, что чем они выше, тем более важны и влиятельны, что не всегда верно, так как некоторые работники являются влиятельными при принятии одних решений и лишены влияния при принятии других;
- 3) схемы организационной структуры способствуют очень узкому представлению работников о своих должностях, а так как дефиниции должностей означают, чего люди могут не делать, равно как разъяснение того, что они должны делать, то

результатом этого является организация, не реагирующая на изменения.

Главной задачей руководителей является построения эффективной организационной структуры, которая должна обладать тремя основными признаками:

- 1) структура соответствует стратегическим целям организации;
- 2) структура соответствует среде функционирования организации;
- 3) отсутствие противоречий между элементами оргструктуры.

Исходя из рассмотренных признаков эффективности, остается заключить, что любой организации, а точнее ее руководству стоит весьма серьезно подходить к проектированию организационной структуры управления, учитывать все необходимые положения и при выборе типа организационной структуры обязательно соотносить его с целями и задачами, которые ставит перед собой организация.

Структурный подход к организации позволяет упорядочить задачи, распределить роли, полномочия и ответственность. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря связям. Структура есть результат процесса организации, итог движения, упорядочение элементов конкретной системы. Структура и система тесно связаны, но отождествлять их нельзя. Структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Благодаря структуре система воспроизводит себя. Вне систем структур не существует. Поэтому часто в разговорной речи можно услышать: коммерческая структура, торговая структура; подразумевается при этом предприятие, организация.

Под структурой системы обычно понимают организацию связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также состав

этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция. Свойства структуры организации во многом определяют ее поведение. Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность ее частей (подсистем). Итак, структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура любой организации состоит из функциональных единиц: управлений, отделов, секторов и т.д.

В теории организации и теории управления чаще используется понятие организационной структуры управления (ОСУ). Организационная структура управления строится с учетом требований наиболее эффективного управления системой. ОСУ фирмы (компании) направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. Наилучшая структура — структура, позволяющая взаимодействовать с внешней средой, реагировать на ее изменения, распределять и направлять внутренние ресурсы и усилия своих сотрудников на достижение целей. Организационная структура постоянно видоизменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.

Организационная структура управления — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, распределением полномочий между менеджерами. В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей, принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней. В литературе по менеджменту приводится множество трактовок ОСУ, которые отражают сложность и многозначность этой категории.



Организационная структура управления (ОСУ) — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В саморазвивающихся системах структура непрерывно меняется. В период процесса организации структура упорядочивается, усложняется, включаются новые связи, оптимизируется пространственное расположение элементов, развиваются групповые связи. В период процесса дезорганизации связи нарушаются, ослабевают, целостность системы нарушается.

Многозначность понятия ОСУ позволяет использовать его не только применительно к организации как целому. В любой организации могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь: связи между основными элементами, через которые проходят финансовые потоки, дадут нам финансовую структуру; связи между функциональными штабами — функциональную; можно говорить о структуре кадров, производства и т.д.

Ключевыми понятиями ОСУ являются: элементы, связи, уровни и полномочия, а также принципы формирования структур.

Элементы. Элементами являются как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие, выполняющие определенную функцию управления), так и органы управления — отделы и службы, выполняющие определенные функциональные обязанности. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого разделены функции и задачи управления. С этих позиций ОСУ — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение цели.

Связи. Отношения между элементами поддерживаются с помощью связей. В любой организационной структуре работают горизонтальные и

вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые — это связи подчинения (властные отношения внутри организации), необходимость в них возникает при наличии различных уровней управления, на каждом из которых — свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления и нижние (руководство организации в целом — менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях формируется средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких ступеней.

Принципы формирования организационной структуры. Понятие организационной структуры тесно связано с такими понятиями, как соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели и проектирование организационных структур. Организационная структура управления опирается на основные принципы управления:

- 1) принцип иерархичности уровней управления — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- 2) принцип целеполагания — ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;
- 3) принцип соответствия — в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации, и уровня культуры — с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);

- 4) принцип разделения труда — ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
- 5) принцип ограничения полномочий — полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
- 6) принцип адаптации — ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

Итак, с помощью ОСУ решаются наиболее значимые задачи управления: ОСУ обеспечивает координацию всех функций менеджмента; ОСУ определяет права и обязанности исполнителей; качество ОСУ предопределяет ее способность к выживанию и процветанию; ОСУ определяет поведение сотрудников и стиль управления.

В процессе исследования оргструктур был выработан ряд требований, которым они должны удовлетворять, чтобы деятельность организации была эффективной:

1. Оптимальность. Установление рациональных связей между звеньями управления на всех его уровнях и в каждой системе управления на основе соответствия количества структурных звеньев управления количеству конкретных функций системы.
2. Оперативность. Все распоряжения выполняются оперативно. Одно из условий этого – минимальное количество посредников между руководителем, отдающим распоряжения, и их непосредственным исполнителем.
3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных.

4. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
5. Экономичность. Нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат.

## 1.2 Организационная структура образовательной организации

Образовательная организация представляет собой сложную социально-экономическую систему, для описания которой как объекта управления необходимо определить ее состав и структуру, характер взаимодействия с внешней средой, взаимосвязи ее подсистем (элементов организационной структуры) и взаимоотношения индивидов внутри организации.

На уровне взаимодействия организации с внешней средой может реализовываться механистический либо органический подход, взаимодействие подсистем внутри организации строится на основе отношений иерархии, разделении труда и специализации, функциональных зависимостей, системы вертикальных и горизонтальных связей и механизмов координации, взаимодействие индивидов в организации находит отражение в ее идеологии и обуславливает ее индивидуалистический или корпоративный характер.

По мере разделения, специализации труда и обособления функций управления возникает необходимость в создании организационных структур управления выступающих одним из ключевых понятий менеджмента. В литературе приводится множество трактовок данного понятия, которые отражают сложность и многозначность этой категории.

Под организационной структурой управления обычно понимают упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов,

обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Она отражает характер связей и отношений между подсистемами и элементами организации, а также состав этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди, группы и отдельные индивиды, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. Свойства структуры организации во многом определяют ее поведение.

Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря способу их объединения и связям между ними. Структура есть результат процесса организации, отражающий выбранный менеджером способ упорядочения элементов конкретной системы. Структура и система тесно связаны, структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Благодаря структуре система воспроизводит себя.

Представляя собой определенную упорядоченность функций, задач, трудовых и социальных ролей, полномочий и ответственности, организационная структура создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения установленных целей. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью, формализацией, соотношением централизации и децентрализации. Они развиваются и изменяются под воздействием множества факторов, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.

Ключевыми понятиями организационных структур управления являются элементы, связи, а также принципы формирования структур.

1. Элементы. Элементами являются как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие, выполняющие определенные трудовые роли в организации), так и их объединения — структурные подразделения, отделы, службы, отвечающие за определенные процессы и функции.
2. Связи. Отношения между организационными единицами поддерживаются с помощью координационных механизмов — связей. В любой организационной структуре существуют горизонтальные и вертикальные, функциональные и иерархические, формальные и неформальные и прочие связи.
3. Принципы формирования организационной структуры.

Формирование организационных структур опирается на основные принципы управления:

- 1) принцип иерархичности уровней управления — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- 2) принцип приоритета цели — организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации;
- 3) принцип соответствия — в организационной структуре управления должен обеспечиваться баланс полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры — с другой;
- 4) принцип разделения труда — организационная структура управления должна обеспечить оптимальное разделение труда и специализацию;
- 5) принцип адаптации — организационная структура управления должна быть достаточно гибкой и иметь возможность реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Обусловленная множеством факторов организационная структура является динамичным образованием — изменения во внешней и (или) внутренней среде сопровождаются, как правило, трансформацией структуры организации. Динамичные и неопределенные условия развития российского образования делают процесс управляемых организационных изменений в образовательных организациях перманентным.

Вместе с тем, как показывает практика, организационная структура образовательных организаций проявляет себя как весьма консервативный конструкт (структура университетов и школ остается почти неизменной уже многие столетия). Этот консерватизм объясняется не только тем, что структурная перестройка образования затрагивает интересы колоссального количества людей и социальных групп, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы.

Если сравнить структуры образовательных организаций в разные исторические эпохи, в разных странах, на разных уровнях образования, то можно обнаружить в них много общего. Основу, ядро любой образовательной организации всегда составляет педагогический коллектив, люди, которые непосредственно осуществляют образовательную деятельность, обеспечивая реализацию главной функции образовательных систем, их целевое предназначение. Во главе образовательной организации всегда стоит руководитель (директор, заведующий, ректор, канцлер, президент и др.), который имеет административную команду — заместителей, функциональных и линейных руководителей (менеджеров среднего звена). И всегда есть люди, которые помогают педагогам в организации образовательного процесса и обеспечивают их деятельность, — библиотекари, методисты, диспетчеры, завхозы — технический и вспомогательный персонал. Поразительно, но аналогичные элементы можно обнаружить в структуре любой организации. Это значит, что при всем разнообразии организаций

они обладают общими принципами построения организационных структур.

Стратегический апекс (вершина). В образовательной организации его составляют высшие руководители (можно назвать их топ-менеджерами), обладающие всей полнотой власти и несущие ответственность за деятельность всей организации и осуществляющее общее руководство ею. Кроме того, к стратегическому апексу можно отнести высшие коллегиальные органы управления — административный, ученый или педагогический совет и пр. Одна из основных обязанностей высшего руководства связана с разработкой стратегии организации, определением перспектив и направлений ее развития. К сожалению, для многих российских образовательных организаций, особенно тех, где среднее звено менеджмента не столь многочисленно (детские сады, школы), значительную часть времени высший руководитель тратит на решение вопросов оперативного, а не стратегического характера, подменяя собой срединную линию управления, тем самым снижая ее эффективность, а порой и превращая в бесполезный (дисфункциональный) элемент организационной структуры.

Срединная линия управления. По мере роста организации и усложнения ее задач число менеджеров возрастает, причем не только сотрудников, управляющих работниками, но и менеджеров, управляющих менеджерами. Возникает срединная линия управления и иерархия властных полномочий. Передача оперативного управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития организации, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

Операционное ядро. Основа любой организации — работники, т.е. индивиды, на плечи которых ложится реализация целевой функции



организации. Операционное ядро образовательной организации — педагоги — осуществляют основную, образовательную деятельность.

Техноструктура. К техноструктуре относятся специалисты, которые обеспечивают деятельность организации, оказывая влияние на работу других сотрудников. Они не принимают непосредственного участия в образовательной деятельности, но проектируют ее, осуществляют ее планирование, диспетчеризацию, обучают, стандартизуют и контролируют работу остального персонала.

Вспомогательный персонал. В любой образовательной организации можно найти специализированные организационные единицы, обеспечивающие условия для осуществления основной образовательной деятельности. Это вспомогательный персонал.

Идеология (культура). Идеология (организационная культура) связывает воедино все базисные части организации, задает направление формирования ее традиций и убеждений, базовых и инструментальных ценностей и норм, которые отличают организацию от других, придают ей импульс развития.

Вместе с тем при всей унифицированности образовательных организаций не может быть двух одинаковых структур, так как совокупность внешних и внутренних факторов организации всегда уникальна. Поэтому попытки слепо копировать структуры управления успешно функционирующих организаций не дают желаемого результата.

Разнообразие организационных структур связано с различиями в сфере деятельности, ее характере и сложности, размерах, степени дифференциации и ир. Так, организационная структура детского сада при наличии тех же базисных частей все же весьма существенно отличается от структуры школы. В свою очередь, с последней несравнима организационная структура вуза.

Проблемы организационного проектирования (или, как часто говорят в последнее время, — организационного дизайна), анализа организационных структур, их совершенствования, перестройки возникают в любой организации, в том числе образовательной. При всем сходстве структур и ограниченности типовых организационных моделей существует управленческая задача выбора того или иного типа организационной структуры, адекватной реальным требованиям внешней и внутренней среды, целям удовлетворения требований потребителей, технологического развития, достижения высокой эффективности деятельности.

Главная причина трудностей связана с тем, что в сложных организационных структурах возникает целый ансамбль отношений между разнородными по своей природе элементами. В конечном счете, характер этих отношений оказывает решающее влияние на эффективность деятельности всей образовательной организации в целом.

По сути, анализ организационных структур и выбор наилучшего варианта их построения сводится к ответу на следующие вопросы:

- 1) из каких элементов (частей) состоит организация?
- 2) как эти элементы (части) связаны между собой, в каких отношениях находятся, как взаимодействуют?
- 3) какая из возможных конфигураций (состав элементов и связей) является наилучшей для данных конкретных условий?

Отвечая на второй из поставленных нами вопросов, Минцберг выделяет шесть возможных способов взаимодействия элементов (частей) организации, называя их координационными механизмами.

Всякая организованная человеческая деятельность задает два фундаментальных и противостоящих друг другу требования: необходимость разделения труда для выполнения различных задач и потребность в его координации в рамках целостного процесса.

Взаимная подгонка достигается координацией труда посредством простого информационного обмена. Выполняющие отдельные задания сотрудники в процессе общения согласовывают свои действия (например, учитель русского языка согласовывает объем домашнего задания с учителем математики при подготовке к сочинению). Данный метод представляет собой наиболее очевидный способ взаимодействия.

Прямой надзор (ручное управление) предполагает, что координацию осуществляет менеджер, непосредственно отдающий распоряжения и приказы сотрудникам, конкретизирующие их рабочие задачи. Например, заведующий детским садом отдает распоряжение воспитателям не выводить детей на прогулку при получении штормового предупреждения.

Координация может быть также обеспечена за счет стандартизации, когда единство деятельности достигается на основе соблюдаемых всеми сотрудниками правил (инструкций, регламентов). Существуют четыре формы стандартизации.

Стандартизация процесса труда означает спецификацию, или программирование непосредственного содержания деятельности, задание процедур, которым необходимо следовать. Пример такой стандартизации — календарно-тематическое планирование и составление учебного расписания, регламентирующие содержание учебных занятий и время их проведения.

Стандартизация выпуска означает спецификацию не процесса труда, а его результатов, что позволяет достичь высокой согласованности различных видов деятельности. Здесь заложена одна из краеугольных проблем образования. И Компетентностная модель выпускника (школы, колледжа, вуза), т.е. общий результат, достигаемый совместно всеми педагогами, в условиях многопредметного обучения расчленяется на частные результаты (результаты освоения отдельного предмета), которые

и выступают предметом контроля и стандартизации. В итоге возможность обеспечения высокой согласованности деятельности при использовании данного инструмента в образовательных организациях отнюдь не очевидна, как затруднена и оценка индивидуальных вкладов в достижение общего результата деятельности.

Стандартизация навыков — еще один, хотя и несколько менее эффективный, способ обеспечения координации действий. В этом случае стандартизация затрагивает не рабочий процесс или его результаты, а работника, который для выполнения деятельности должен обладать определенным объемом знаний и навыков. Данный механизм реализуется, в частности, через задание квалификационных требований и периодическую аттестацию педагогических работников. Но этот же механизм требует четкого разделения труда и специализации, определения того, какие функции и какие рабочие процессы должен осуществлять профессор, доцент, ассистент, учитель высшей, первой категории и пр. Без этого, в частности, развернувшаяся кампания по привлечению в российские вузы «мировых светил» не даст значимого эффекта, а превратится лишь в некоторое имиджевое мероприятие, самоцель.

Стандартизация норм предполагает, что все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, базовых ценностей, на основе чего и осуществляется координация действий. На это направлен, в частности, этический кодекс педагога и (отчасти) принятый профессиональный стандарт.

Перечисленные координационные механизмы могут рассматриваться как базовые элементы организационной структуры, отсутствие или непропорциональность которых нарушает целостность организации и снижает эффективность ее деятельности. По мере того как усложняется организационная деятельность, трансформируются и координационные механизмы. Ни одна организация не может в полной

мере полагаться на единственный механизм согласования, практически в каждой из них присутствуют все описанные механизмы. Значение для анализа и совершенствования организационных структур имеет выявление доминирующих в конкретной организации координационных механизмов и адекватность их использования.

Образовательная организация, как и любая другая, предполагает разделение труда, с одной стороны, и взаимодействие — с другой. Поэтому первый из сформулированных нами вопросов акцентирует внимание на организационных единицах, а второй — на способах их взаимодействия, т.е. координационных механизмах.

Ответ на третий вопрос о выборе наиболее эффективной конфигурации (организационной модели) возможен на основе анализа существующих типологий организационных структур.

Типология выполняет важную роль в проектировании, анализе и совершенствовании организационных структур. Во-первых, на ее основе достигается систематизация, упорядочение объекта изучения (и управления), что заложено в логике научного исследования. Это не только обеспечивает необходимый объем знаний об объекте управления, но и побуждает менеджера сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях организаций по выделенным признакам. Во-вторых, типология дает известную основу для установления общности и типизации проблем для разных организаций, создавая возможность перенесения методов их решения с одних на другие.

В основу типологии организаций могут быть положены разные основания, однако содержательный анализ организационных структур требует определения такой совокупности признаков, которые могли бы стать базисом для выделения типов организаций, существенно различающихся по характеру управления ими.

Одной из наиболее распространенных типологий организаций является классификация организаций по способам построения структур управления.

Линейная структура. Этот тип структуры предполагает единоначалие, четко выстроенную систему вертикальных связей и идентичность процессов, выполняемых основными подразделениями. Устойчивость данной структуры определяется ее простотой. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с прозрачной системой подотчетности и ответственности за непосредственное выполнение задач. Наиболее типична такая модель для организаций, где выпускается большое количество однородной продукции (услуг) и экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления. Линейная структура является первой ступенью в эволюции организационных структур, однако в последние годы в образовательных организациях наблюдается явная тенденция редукции к этой простейшей форме, когда функции центральных служб (маркетинг, работа приемных комиссий, обслуживание технических средств и пр.) передаются линейным подразделениям без повышения их автономности, что, в свою очередь, приводит к лавинообразному росту отчетности перед центральными службами.

Линейно-штабная структура. Линейная структура легко видоизменяется, если руководитель формирует штат советников (например, экономистов, юристов), которые не обладают правами принятия решения и руководства, главной задачей которых является оказание помощи менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Создание штабных структур есть первый шаг к функциональной специализации в управлении.

Функциональная структура. Функциональная структура нацелена на выполнение повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Она позволяет руководителю возложить выполнение отдельных функций на специалистов — руководителей функциональных служб. Делегируя выполнение функций своим заместителям, руководитель передает им все полномочия (права, обязанности, ответственность) и высвобождает свое время для общего руководства организацией. Создание функциональной структуры сводится к группировке организационных единиц по широким задачам, которые они выполняют. В этих условиях приобретает важное значение межфункциональная координация.

Линейно-функциональная структура. Линейно-функциональная структура получила наибольшее распространение в управлении образовательными организациями. Построенные по линейно-функциональному принципу организации, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобретают высокопроизводительный специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволяет резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект.

По мнению Л. Де Калувэ, Э. Маркса и М. Петри[5], центральная организационная характеристика этой модели (они называют ее сегментной) применительно к образовательной организации — это автономная позиция педагогов-предметников. Организационные объединения являются вертикальными образовательными секциями в соответствии с образовательными группами или потоками, слабо связанными друг с другом, такая структура не слишком нуждается в коммуникации и консультациях. По терминологии Минцберга наиболее

значительный координационный механизм состоит здесь из профессиональных навыков (мастерства) педагога-предметника, которые доминируют в его поведении. Структурирование отражает, прежде всего, границы между администрацией и педагогами. Позиция заместителей директора присутствует, с директором общаются, в основном, те педагоги, которым в работе необходимы какие-либо ресурсы, а также педагоги, проявляющие определенную инициативу. Иногда этот тип организации соотносят с «системой свободного соединения»

Дивизионная структура. К этому типу относятся организации, которые структурированы по продуктовому, потребительскому, процессному либо территориальному признаку. Основная идея состоит в выделении относительно обособленных структурных подразделений и наделении их широкими правами административно-хозяйственной деятельности. Дивизиональная структура может рассматриваться как способ группировки организационных единиц (дивизионов, от лат. *divisio* — «разделение»), обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с централизованным процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Уже упомянутые Калувэ, Маркс и Петри применительно к образовательной организации определяют подобную структуру, как «коллегиальную модель». В ней значительно усиливается позиция заместителей директора, серьезную роль начинают играть предметные методические объединения, которые «выполняют функцию органа, вырабатывающего стратегию во всем, что касается преподавания предмета: учебной программы, методов преподавания, материала, норм оценки... Внутри методических объединений существует хорошо развитая система профессиональных консультаций. Предметом консультаций между учителями внутри одного методического объединения является



улучшение и развитие методов и техники работы с группами...»[7] учащихся.

Матричная (программно-целевая) структура. В основе матричной структуры лежит создание двух ветвей связей подчинения: административной — непосредственному руководителю — и функциональной — руководителю проекта. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту, руководители функциональных подразделений делегируют руководителю проекта часть своих обязанностей. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных структурных подразделений и функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Матричные структуры, представляя собой своего рода компромисс между структурированием на основе целей, ресурсов и результатов, не приводят к появлению дополнительных подразделений и должностей, а лишь меняют функции существующих.

По сути, любая современная образовательная организация является матричной, поскольку значительная часть педагогов в ней выполняет одновременно две роли: предметника и менеджера ученического коллектива (классного руководителя). Соответственно, можно выделить и две пересекающиеся структуры или объединения учителей, подчиняющихся двум разным руководителям (заместителю директора по учебной работе и заместителю директора по воспитательной работе). При этом «каждая модульная «команда» строится на том принципе, что ее участники находятся в согласии друг с другом и воспроизводят одинаковую культуру[8]. Несмотря на то, что это ведет к высокой эффективности работы, могут создаваться и некоторые конфликтные

ситуации», как, впрочем, и в любой матричной структуре — структуре двойного подчинения.

Проектная структура — структура, основу которой составляет проект, т.е. деятельность, нацеленная на решение какой-либо разовой задачи. Это временная структура, создаваемая для разработки и реализации конкретного проекта. Деятельность организации рассматривается как совокупность таких проектов, под каждый из которых выделяются трудовые, финансовые и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою собственную структуру, которая после его выполнения распадается, а ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект.

Повсеместное распространение в образовательных организациях проектного управления связано с тем, что традиционная линейно-функциональная структура не может обеспечить необходимые условия для развития образовательной организации в динамично меняющейся внешней среде. Тем не менее, поскольку линейно-функциональная структура образовательной организации продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения традиционной структуры, а не как ее замену.

Следует отметить, что анализ российских образовательных организаций позволяет обнаружить в них характеристики практически всех типовых организационных структур, которые видоизменяются, трансформируются в зависимости от типа и вида образовательной организации. Так, дошкольная образовательная организация проявляет черты дивизиональной структуры с потребительской департаментализацией, где формирование организационных единиц (групп — ясельной, младшей, средней и пр.) происходит на основе клиентской (возрастной) сегментации с учетом психофизиологических

особенностей воспитанников и специфики воспитательного процесса. Начальная школа представляет собой типичную линейную структуру, где количество выполняющих идентичную деятельность достаточно автономных структур (классов) определяется лишь численностью учащихся. Средняя школа трансформируется в процессно-ориентированную дивизиональную структуру, где в качестве сквозного процесса можно рассматривать осуществляемое в течение ряда лет обучение конкретному предмету, а дивизионами выступают методические объединения учителей- предметников (математиков, историков и пр.). В старшей (профильной) школе эта структура преобразуется в продуктовую, где дифференцированным «продуктом» выступает выпускник определенного профиля (гуманитарного, технического и т.д.), а объединения учителей формируются уже не по предметному, а объектному признаку (профилю, классу). Продуктовая департаментализация сохраняется и в вузе («продукт» — выпускник той или иной специальности), но здесь же могут проявляться черты как клиентской (выделение структур, реализующих программы прикладного, академического бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, дополнительного образования), так и территориальной (создание филиалов, представительств) департаментализации. Кроме того, любая из перечисленных образовательных организаций может трансформировать свою оргструктуру в направлении матричной или проектной модели.

Таким образом, для каждой образовательной организации с учетом конкретных особенностей и условий ее функционирования, реализуемой стратегии развития может быть найдена оптимальная организационная структура[9]. Поэтому для менеджера образовательной организации важное значение приобретает умение анализировать, проектировать и совершенствовать организационную структуру управления.

Отправной точкой такого анализа является понимание функций каждой структурной единицы по отношению к системе как целому. Согласно теории структурно-функционального анализа, любая структурная единица организации должна быть функциональной, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, способствовать адаптации системы в целом, повышать ее устойчивость, эффективность взаимодействия с внешней средой (адаптивная часть функции), осуществлять регуляцию внутренних связей и поведения отдельных частей системы (регулятивная часть функции). Если структурное подразделение не выполняет возложенных на него функций, а его вклад в деятельность организации не способствует достижению организационных целей, то это подразделение следует считать дисфункциональным и требующим реорганизации или ликвидации.

Ни одна организация не может существовать неизменной. До недавнего времени методы построения организационных структур образовательных организаций характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на разных уровнях повторял одни и те же шаблонные схемы. Главными недостатками применявшихся подходов являлись: ограниченность факторов формирования структур (численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо комбинирования и изменения их состава), функциональная ориентация, регламентация процессов управления, а не их результатов и т.д.

В основе решения задач управления образовательной организацией должен лежать осознанно выбранный подход, который означает выполнение следующих действий:

- 1) определение состава функций (процессов), которые должна реализовать организация;
- 2) выбор методов и средств реализации функций (процессов);
- 3) определение состава органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции (процессы), и их взаимоотношения;
- 4) группирование организационных единиц по одному из выбранных признаков;
- 5) определение логической структуры управленческих действий при реализации функций (процессов);
- 6) распределение полномочий и ответственности за выполнение этих управленческих действий;
- 7) определение ответственности за руководство выполнением управленческих действий и контроль.

При проектировании структур управления важно отойти от их представления как застывшего набора элементов, соответствующих специализированным функциям управления. Необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта.

### 1.3. Модель организационной структуры управления

Организационная модель - это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- 1) функциональная модель: "одно подразделение = одна функция";
- 2) процессная модель: "одно подразделение = один процесс";
- 3) модель, ориентированная на контрагента: "одно подразделение = один контрагент" (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и прочее).

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае, если число потребителей сильно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: "одно подразделение = один клиент".

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

#### Функциональная модель

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип ("принцип колодца") построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта" или "колодец"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (Рис. 1).

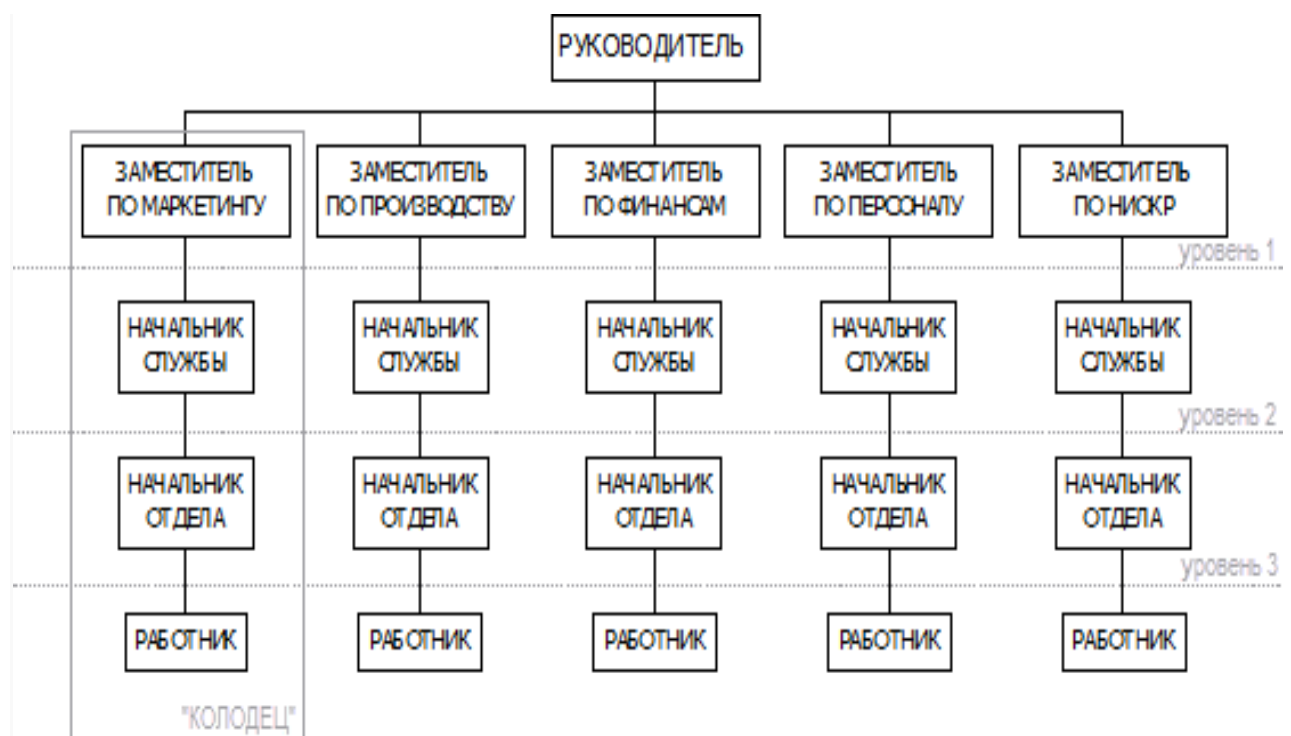


Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура управления

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система стимулирования и поощрения работников. При этом конечный результат - эффективность и качество работы организации в целом - становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейных структур:

- 1) четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
- 2) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;
- 3) ясно выраженная ответственность;
- 4) быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:



- 1) в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминируют над стратегическими;
- 2) слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- 3) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- 4) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные и часто взаимоисключающие;
- 5) большое число "этажей" или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- 6) перегрузка управленцев верхнего уровня;
- 7) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Таким образом, можно заключить, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

#### Процессная модель

Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в XIX веке. В 80-х годах XIX-го века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности. В начале 1900-х годов Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга - осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов (Рис. 2).



Процессные системы строятся на базе нескольких базовых принципов:

- 1) принцип объединения процедур: операции, выполнявшиеся различными сотрудниками, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
- 2) принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
- 3) принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;

- 4) принцип самостоятельности выбора: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;
- 5) принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем - следующим элементом процессной цепочки;
- 6) принцип системности (целостности) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, "один процесс - одно подразделение - один бюджет".

Преимущества процессных структур:

- 1) четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- 2) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
- 3) наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- 4) быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- 5) в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- 6) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

- 1) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;
- 2) управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами - более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- 3) наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Обобщая, можно заключить, что процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.

#### Матричная модель

Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса.

При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя в функциональном "колодце" (Рис. 3).

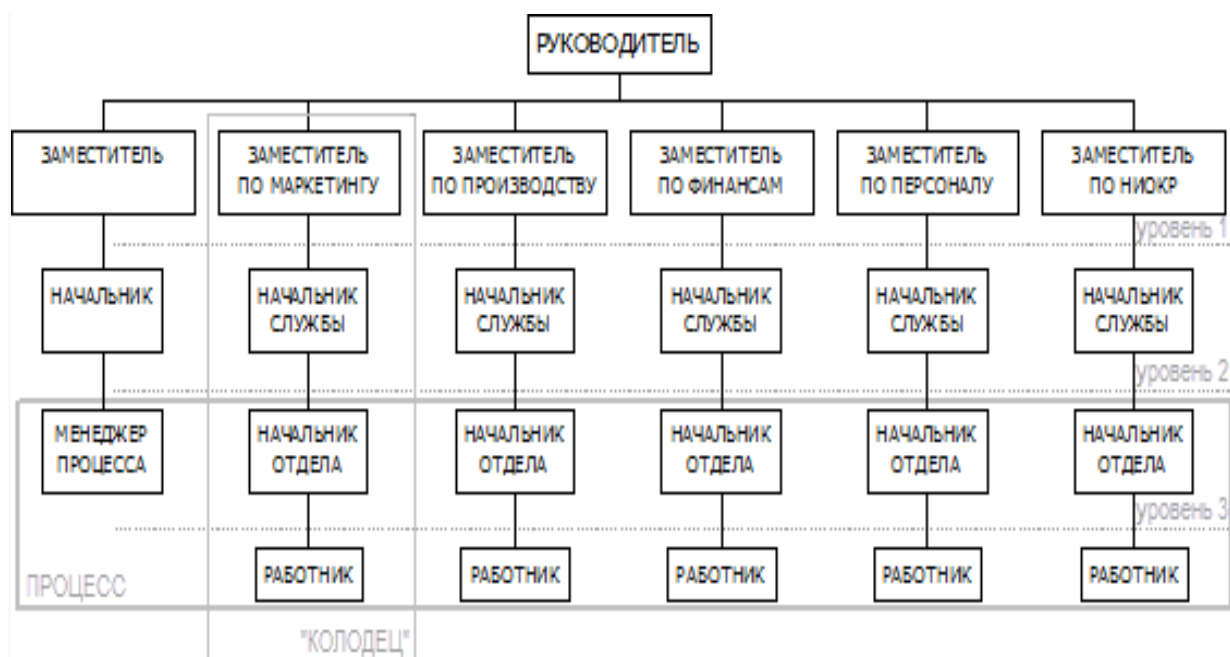


Рисунок 3 – Матричная структура

По существу, роль менеджера процесса состоит в координации действий внутри процесса.

Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие - процессов и функций.

#### Смешанная модель

Если применять различные модели организации деятельности в пределах отдельных бизнес-процессов, то можно использовать преимущества той или иной организационной модели. При этом для организации в целом будет применяться процессная организация основных структурных блоков, а в рамках отдельных блоков могут применяться различные модели. Например, для организации структурного блока, реализующего бизнес-процесс разработки новых и совершенствования существующих продуктов, целесообразно использовать матричную

структуру; при определенных условиях для организации процессов воспроизводства ресурсов (зависимость от монополистов-поставщиков), воспроизводства средств производства (использование подрядчиков для выполнения работ), продвижения и продаж (работа с ограниченными клиентскими группами) целесообразно использовать модели, ориентированные на контрагента; структура финансовых служб будет выглядеть привычнее при функциональной организации.

В современной теории управления выделяются два типа организационных структур управления:

- 1) бюрократический (механические);
- 2) органический.

Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего

Исторически первым сформировался **бюрократический тип**. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер, предложив модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работ, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях, предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления:

- 1) рациональность,
- 2) ответственность,
- 3) иерархичность.

Структуры управления многих современных организаций являются бюрократическими.

Выделяют линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные бюрократические организационные структуры управления ОСУ.

Органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю. Он является антиподом бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптивных структурах в условиях обострившейся конкуренции, изменчивости рынка. Иной тип организации, которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

Принципиальными отличиями от традиционной бюрократической иерархии в органически организационных структурах являются:

- 1) более высокая гибкость;
- 2) меньшая связанность правилами и нормами,
- 3) использование групповой организации труда;
- 4) принятие решений на основе обсуждения;
- 5) при обсуждении проблем важными обстоятельствами являются: доверие (а не власть), убеждение (а не команда), работа на единую цель (а не ради исполнения должностной инструкции);
- 6) главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации;
- 7) творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией;
- 8) правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- 9) распределение работы между сотрудниками обуславливается не должностями, а характером решаемых проблем;

1. имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Главным же свойством органических структур управления является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

Наиболее известными разновидностями структур управления данного этого типа являются:

- 1) проектные - основным принципом построения является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового продукта, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д,
- 2) матричные (программно-целевые) - может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы;
- 3) множественные - предполагающих использование одновременно нескольких видов ОСУ, что характерно для крупных и многопрофильных фирм.

Следует отметить, что при внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять прежнюю систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, то



результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными. Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы: расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии и т. д.

Бюрократический тип органический тип четко определенная иерархия Постоянная смена лидеров в зависимости от решаемых проблем система обязанностей и прав система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований Обезличенность во взаимоотношениях возможность саморазвития, самовыражения жесткое разделение трудовых функций временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития. В "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

И в силу того, что большинство образовательных учреждений Российской Федерации используют бюрократический тип организационных структур, мы посчитали, что будет целесообразно рассмотреть его виды и дать им более подробное описание.

## **Выводы по первой главе**

В ходе изучения научной литературы по теме исследования нам удалось установить, что организационная структура является одним из элементов системы управления.

По определению Н.И. Кабушкина организационную структуру управления следует определять, как совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Ключевыми понятиями ОСУ являются: базовые элементы, связи, уровни и полномочия. Между всеми названными выше составляющими существуют сложные отношения взаимозависимости: изменение в каждой из них ведет к необходимости пересмотра всех остальных.

В современной теории управления выделяют два типа организационных структур: бюрократические и органические. Бюрократические ОСУ основаны на принципах иерархичности, четкой ответственности, разделения труда. К бюрократическим относят линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные ОСУ. Следует отметить, что именно данный тип ОСУ получил наибольшее распространение во многих организациях, в том числе и дошкольных образовательных учреждениях. Органические структуры управления имеют сравнительно недолгую историю и, в отличие от бюрократических ОСУ, характеризуются использованием групповой организации труда, постоянной сменой лидеров, временным закреплением работ за исполнителями, при этом распределение работы между сотрудниками обуславливается не должностями, а характером решаемых проблем. На практике наибольшее распространение получили проектные, матричные, множественные ОСУ. Степень соответствия

принципам проектирования, учета требований к структурам управления, а также факторов организационной среды определяет эффективность ОСУ.

Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура может терять потенциал адекватности факторам внешней и внутренней среды. Поэтому процесс проектирования организации предполагает перепроектирование организационной структуры в целях повышения организационной эффективности.

Перепроектирование организационной структуры проходит в три этапа:

- 1) аналитического, где производится анализ существующей оргструктуры, выявляется степень ее эффективности, отмечаются недостатки;
- 2) моделирования, где осуществляется проектирование будущей оргструктуры при использовании определенных методов (аналогий, экспертного, структуризации целей, организационного моделирования) и с ориентировкой на принципы проектирования и требования, предъявляемые к организационной структуре (оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость, устойчивость структуры управления);
- 3) оценки эффективности и внедрения ОСУ, где происходит оценка выбранной оргструктуры по критериям оценивания дифференцируемых в три основные группы: 1) эффективности организационной структуры по уровню реализации задач, 2) надежности и организованности системы управления, 3) рациональность организационной системы и ее технико-организационный уровень
- 4) Руководству любой организации стоит весьма серьезно подходить к проектированию организационной структуры управления, так как

от уровня ее эффективности зависит и уровень эффективности деятельности самой организации.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ**

### **2.1 Общая характеристика экспериментальной деятельности по совершенствованию организационной структуры ЧЮК**

Челябинский юридический колледж – образовательное учреждение среднего профессионального образования Южного Урала. Челябинский юридический колледж основан в 1993 году, имеет лицензию, свидетельство о государственной аккредитации и осуществляет подготовку специалистов со средним профессиональным образованием по наиболее востребованным на рынке труда специальностям. В ЧЮК созданы оптимальные условия для максимально эффективного, удобного и увлекательного образовательного процесса. Современная учебно-материальная база, партнерские отношения с бизнес-сообществом, тщательно выверенный подход к организации учебного процесса - все это позволяет колледжу из года в год выпускать компетентных специалистов, востребованных на рынке труда.

Педагогический коллектив в своей работе применяет разнообразные методы, формы, современные педагогические технологии, такие как проектное управление, модульное обучение, основанное на компетенциях, имитационные методики, практикумы на компьютерной технике, проблемное обучение, дистанционное и мультимедийное обучение, интерактивные системы, кейс-технологии. Структура подготовки в техникуме базируется на ресурсной основе, позволяющей реализовывать подготовку специалистов высокой квалификации на принципах преемственности и непрерывности, синтеза компетентностной, социокультурной, личностно-ориентированной парадигм отечественного

образования, государственных образовательных стандартов, принципов Болонской декларации, позитивного международного опыта, научно-исследовательской и образовательной.

При этом стоимость различается для студентов очной, очно-заочной и заочной формы, а также варьируется по годам обучения. Немаловажным условием эффективной маркетинговой деятельности организации среднего профессионального образования «Челябинский Юридический Колледж» является понимание механизма привлечения финансовых средств в образовательную организацию подобного типа.

Успех в формировании маркетингового плана такой организации во многом зависит от качества оказания образовательных услуг, мотивации студентов в виде стипендии и иных видов материальной поддержки, материально-технического обеспечения и оснащенности образовательного процесса, а также достижений колледжа, его имиджи на образовательном рынке, преподавательского состава и многого другого. Отметим, что Челябинский юридический колледж не получает денежные средства из федерального, областного и муниципального бюджетов, в связи с чем выплата стипендий обучающимся не осуществляется.

Ежегодно колледж ходатайствует о назначении студентам стипендии Правительства РФ, Законодательного собрания Челябинской области, Губернатора Челябинской области. В целях мотивации и повышения социальной активности студентов, достижения высоких результатов в учебе, научно – исследовательской деятельности, творчестве, спорте в ПОУ «Челябинский Юридический Колледж» разработана система морального и материального стимулирования: вручение благодарственных писем родителям, объявление благодарностей с занесением в личную карточку студента, награждение почетными грамотами, памятными подарками.

В последнее десятилетие произошло мощное инновационное развитие образовательного учреждения на основе обеспечения качества образовательных услуг. В целях повышения качества обучения, совершенствования оценки уровня подготовки студентов на основе единых измерительных материалов по учреждениям СПО России, единой технологии сбора и обработки результатов, а также для создания системы управления качеством подготовки специалистов на основе независимой внешней оценки, техникум принимает участие в федеральном эксперименте по введению Internet-экзамена. Участие во Всероссийском Internet - экзамене позволяет сделать вывод, как о качестве знаний и умений студентов, так и о качестве рабочих программ и учебно-методических комплексов по дисциплинам и профессиональным модулям.

Челябинский юридический колледж стал одним из немногих учебных заведений среднего профессионального образования, где сохраняется конкурс на вступительных испытаниях и наряду с набором студентов на обучение за счет бюджетного финансирования ведется набор с возмещением затрат на обучение, входит в число лидеров среднего профессионального образования России, находится в постоянном развитии, поиске, активно внедряет в процессы обучения и воспитания инновационные технологии.

Челябинский юридический колледж входит в число 100 лучших среднеспециальных образовательных учреждений России.

Состояние кадрового обеспечения за 2021-2022 гг. представлено в таблице 2.

Таблица 2 – кадровое обеспечение Челябинского Юридического колледжа на 2021-2022 гг.

<b>Показатели</b>	<b>Количество</b>
1. Доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование (%)	100
2. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации или стажировку за последние три года, в общей численности педагогических работников (%)	72
3. Доля педагогических работников, имеющих первую и высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников (%) за последние три года	85
4. Количество педагогических работников в возрасте до 30 лет (%)	47
5. Доля преподавателей, мастеров производственного обучения в общей численности прочего персонала	60
6. Доля педагогических работников имеющих опыт работы в ЧЮК менее 2 лет	25
7. Доля педагогических работников, владеющих ИКТ	100
8. Доля педагогических работников, владеющих современными педагогическими технологиями и использующих их в системе	100

Таким образом, из 104 педагогических работников 26 молодых педагогов и специалистов пришли в данную профессиональную образовательную организацию в течение 2 лет и работа по их адаптации является актуальной для данного педагогического коллектива.



Таким образом, колледж укомплектован квалифицированными кадрами.

Контингент обучающихся в Челябинском юридическом колледже:

В колледже обучается – 1153 человек по программам:

Служащих и специалистов среднего звена – 447 человек, в том числе на заочном отделении – 84 человека.

Рабочих профессий – 706 человек.

В опытно-экспериментальной работы принимали участие молодые специалисты, которые не более чем 5 лет назад закончили вуз.

Статус молодого специалиста на федеральном уровне сегодня практически не регулируется. Единственный нормативно-правовой акт, содержащий подобное положение — статья 70 Трудового кодекса РФ, которая запрещает работодателю устанавливать при приеме на работу испытательные сроки для граждан, окончивших средние профессиональные и высшие учебные заведения менее года назад. Иных льгот молодой специалист по Трудовому кодексу РФ не имеет [67].

Само понятие «молодой специалист» не установлено ни в Трудовом кодексе, ни в каком-либо другом федеральном законе. Лишь, исходя из содержания региональных нормативно-правовых актов Челябинской области [23], можно выделить основные критерии получения данного статуса:

- возраст до 30 лет;
- наличие начального, среднего профессионального или высшего образования, полученного по очной системе обучения в образовательном учреждении, имеющем государственную аккредитацию;
- первичное трудоустройство в образовательной организации в сфере после получения диплома;
- общий стаж в организации менее трёх лет.

Следует отметить, что некоторые участники исследования только начинают свою педагогическую деятельность, часть уже имеют небольшой стаж работы в организации (2 года и менее).

Молодые специалисты являются непосредственными участниками программы адаптации и изнутри способны заметить недостатки образовательного учреждения. Поэтому, они должны предъявлять требования к оценке качества эффективности программы, участвовать в её совершенствовании.

В педагогической теории и практике существуют различные подходы к изучению эффективности профессиональной адаптации, к определению критериев и показателей её результативности. Большинство исследователей выделены два основных критерия: продуктивность деятельности и удовлетворённость её участников своим трудом.

Для успешной профессиональной деятельности молодой специалист должен понимать суть образовательного процесса и свою роль в нём, обладать методами и навыками преподавания и создать коммуникативные связи с участниками образовательной жизнедеятельности. Была составлена анкета, оценивающая обладание профессиональными качествами по необходимым компонентам образовательной среды: когнитивному, технологическому, социально-психологическому.

Помимо оценки продуктивности деятельности, показателем эффективности процесса адаптации является показатель «удовлетворенности трудом».

Под удовлетворенностью понимаем эмоционально-оценочное отношение личности и коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания. Для начинающего учителя важно, насколько он удовлетворен или не удовлетворен своей жизнедеятельностью, взаимодействием с участниками образовательного процесса. Даже если молодой педагог

показывает высокие показатели обученности и воспитанности студентов, нельзя говорить об успешной адаптации специалиста, если он находится в состоянии дискомфорта.

Результаты опроса являются оценкой эффективности системы адаптации и используются при подведении итогов адаптации молодого педагога.

В качестве оценки эффективности программы адаптации были выделены две группы критериев: **продуктивность деятельности педагога и удовлетворённость трудом**. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее компонентов: технологическому (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия нормам и правилам организации), когнитивному (понимание целей и задач образовательного процесса).

Для оценки продуктивности деятельности была разработана анкета.

Участникам исследования предлагалось оценить свои профессиональные качества, выделить навыки и умения, которых не хватает в трудовой деятельности. Пример анкеты представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Диагностика комплексных профессиональных затруднений молодых педагогов и специалистов

Диагностические группы	Аспект педагогической деятельности	Баллы			
		1	2	3	4
Технологический компонент	разрабатывать рабочие программы учебных предметов, внеурочной деятельности				
	организовывать и поддерживать разнообразные				

Диагностические группы	Аспект педагогической деятельности	Баллы			
		1	2	3	4
	виды деятельности учащихся, ориентируясь на их личность				
	формировать мотивацию к обучению, развитию познавательных интересов учащихся				
	организовывать исследовательскую, самостоятельную работу учащихся				
	использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальные обучение, дистанционное обучение				
	оценивать эффективность и результаты обучения учащихся по предмету				
	использовать психолого-физиологические особенности учащихся в процессе обучения				
	осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета				
	<b>Когнитивный компонент</b>	понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе			
осуществлять связь предмета и смежных дисциплин					
осуществлять связь по предмету с практикой					
осуществлять прогнозирование результатов и рефлексирование своей профессиональной деятельности					
определить роль учебного предмета в системе обучения,					

Диагностические группы	Аспект педагогической деятельности	Баллы			
		1	2	3	4
	воспитания и развития учащихся				
	ориентироваться в учебных программах, преподаваемого предмета в соответствии с ФГОС				
	знать новые подходы к использованию традиционных методов обучения				
	знать структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации учащихся				
<b>Социально-психологический компонент</b>	Выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности				
	Разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и координировать их совместную деятельность				
	Взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития студентов				
	Взаимодействовать с родителями для решения проблем обучения, воспитания и развития студентов				
	Взаимодействовать с администрацией колледжа для решения личностных и профессиональных проблем				

Диагностические группы	Аспект педагогической деятельности	Баллы			
		1	2	3	4
	Популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах				
	Проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях				
	Убеждать, аргументировать свою позицию				

Результаты констатирующего эксперимента комплексных профессиональных затруднений молодых педагогов и специалистов работающих в ЧЮК представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами технологическим компонентом образовательной среды

Технологический компонент	Аспект педагогической деятельности	Результат
	разрабатывать рабочие программы учебных предметов, внеурочной деятельности	69,23
	организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся, ориентируясь на их личность	66,67
	формировать мотивацию к обучению, развитию познавательных интересов учащихся	65,38
	организовывать исследовательскую, самостоятельную работу учащихся	54,84
	использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая	73,07

	индивидуальное обучение, дистанционное обучение	
	оценивать эффективность и результаты обучения учащихся по предмету	80,76
	использовать психолого-физиологические особенности учащихся в процессе обучения	76,92
	осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета	88,46
	<b>Общая оценка</b>	<b>63,92</b>

Технологический компонент свидетельствует об умении молодого специалиста организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся. Педагог должен на высоком методическом уровне проводить учебные занятия, а также правильно и грамотно организовывать внеурочную и воспитательную деятельность. Для этого необходимо иметь навыки планирования своей деятельности, уметь анализировать поставленные задачи, научиться самостоятельно и оперативно принимать решения для их выполнения.

Таблица 5 – результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами когнитивным компонентом образовательной среды

<b>Когнитивный компонент</b>	<b>Аспект педагогической деятельности</b>	<b>Результат</b>
	понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе	69,23
	осуществлять связь предмета и смежных дисциплин	57,69
	осуществлять связь по предмету с практикой	50,00
	осуществлять прогнозирование результатов и рефлексирование	46,15

	своей профессиональной деятельности	
	определить роль учебного предмета в системе обучения, воспитания и развития учащихся	73,07
	ориентироваться в учебных программах, преподаваемого предмета в соответствии с ФГОС	57,69
	знать новые подходы к использованию традиционных методов обучения	61,54
	знать структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации учащихся	46,15
	<b>Общая оценка</b>	<b>57,69</b>

Ключевым условием успешной педагогической деятельности является понимание педагогом единства целей и задач образовательного и воспитательного процессов. Молодой специалист должен понимать необходимость преподаваемой дисциплины, осуществлять связь по своему предмету с практикой, ориентироваться в учебных программах в соответствии ФГОС. В ходе исследования определён уровень владения умениями и навыками когнитивного компонента образовательной среды.

Таблица 6 – Результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами когнитивным компонентом образовательной среды

<b>Социально-психологический компонент</b>	<b>Аспект педагогической деятельности</b>	<b>Результат</b>
	Выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности	65,38
	Разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и координировать их совместную деятельность	42,31



	Взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития учащихся	69,23
	Взаимодействовать с родителями для решения проблем обучения, воспитания и развития студентов	57,69
	Взаимодействовать с администрацией колледжа для решения личностных и профессиональных проблем	46,15
	Популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах	42,31
	Проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях	65,38
	<b>Общая оценка</b>	<b>55,49</b>

Социально-психологический компонент заключается во вхождении в трудовой коллектив через сближение целей и интересов молодого специалиста и группы (педагогического коллектива, студентов), формировании нового психологического стереотипа поведения, коррекции личностных качеств в соответствии с требованиями педагогической деятельности, принятии ценностей организационной культуры, норм и правил поведения в образовательном учреждении.

Стартовая диагностика, проведенная в рамках исследования, позволяет сделать предварительные выводы по состоянию уровня адаптации молодых педагогов и специалистов в ЧЮК. Чтобы проследить динамику процесса адаптации необходимо повторить данную диагностику в конце учебного года. На рисунке 2 представлены сводные результаты констатирующего исследования.

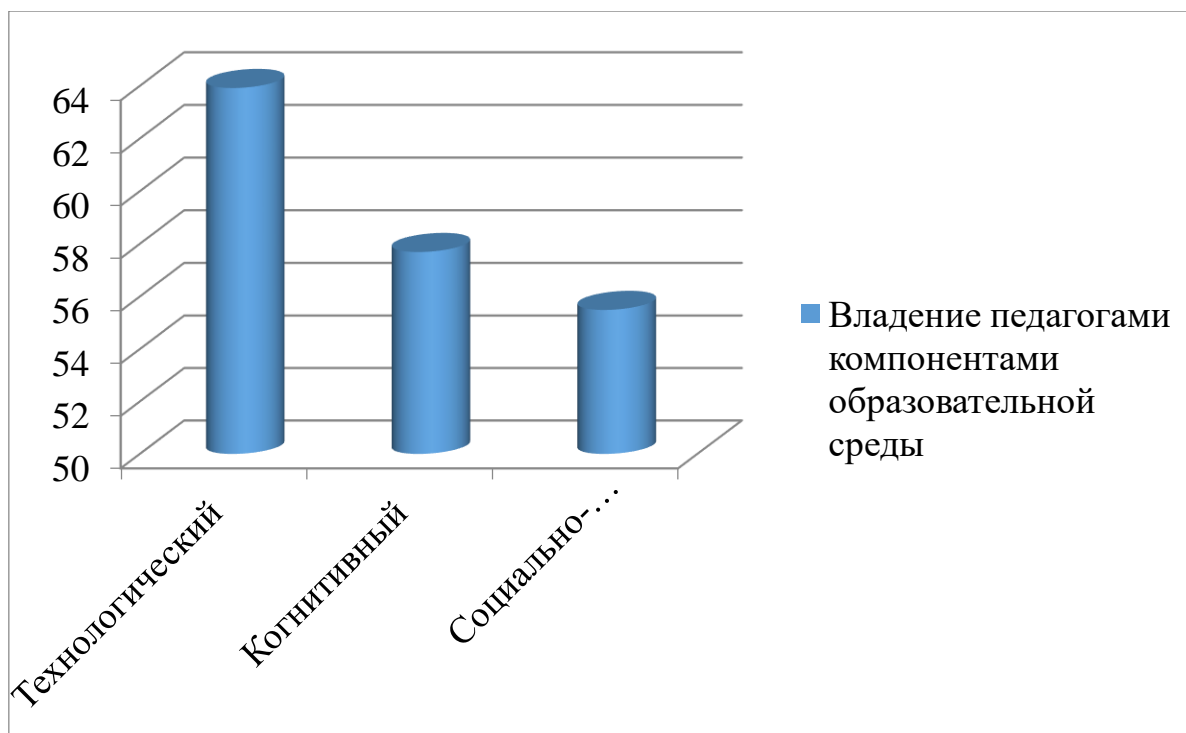


Рисунок 4 – Сводные результаты констатирующего исследования по выявлению владения педагогами компонентами образовательной среды

Для диагностики удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении была выбрана методика, разработанная Е. Степановым [41].

Цель данной диагностики – определить степень удовлетворенности молодых специалистов жизнедеятельностью в образовательном коллективе общества и своим положением в нем

С помощью анкетирования была получена информация относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

*Методика изучения удовлетворенности педагогов образовательным учреждением*

Педагогам предлагается прочитать включенные в тест утверждения и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для

этого педагогу следует поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий его точке зрения:

4 — совершенно согласен;

3 — согласен;

2 — трудно сказать;

1 — не согласен;

0 — совершенно не согласен.

#### ОПРОС

1. Я удовлетворен (а) своей учебной нагрузкой.

2. Меня устраивает составленное расписание уроков.

3. Мое рабочее время благодаря собственным усилиям действиям администрации тратится рационально.

4. Меня устраивает работа методического объединения и мое участие в ней.

5. У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности.

6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать.

7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами колледжа.

8. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения.

9. Я ощущаю в работе поддержку своих коллег.

10. Я комфортно чувствую себя в среде учащихся.

11. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы.

12. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны администрации.

13. Я комфортно чувствую себя в среде учащихся.

14. Я удовлетворен(а) отношением учащихся ко мне и моему предмету.

15. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями учащихся.

16. Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования.

17. Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем.

18. Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в колледже.

19. На мой взгляд, созданная в колледже система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства.

20. Я доволен размером заработной платы и своевременностью ее выплаты.

Инструкция: участникам предлагалось прочитать 20 утверждений и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого участник отмечал напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, означающих ответ, соответствующий его точке зрения.

Анализ результатов исследования: в результате проведенного исследования, получены следующие данные исходя из мнения участников (рисунки 3, 4, 5, 6, 7, 8).

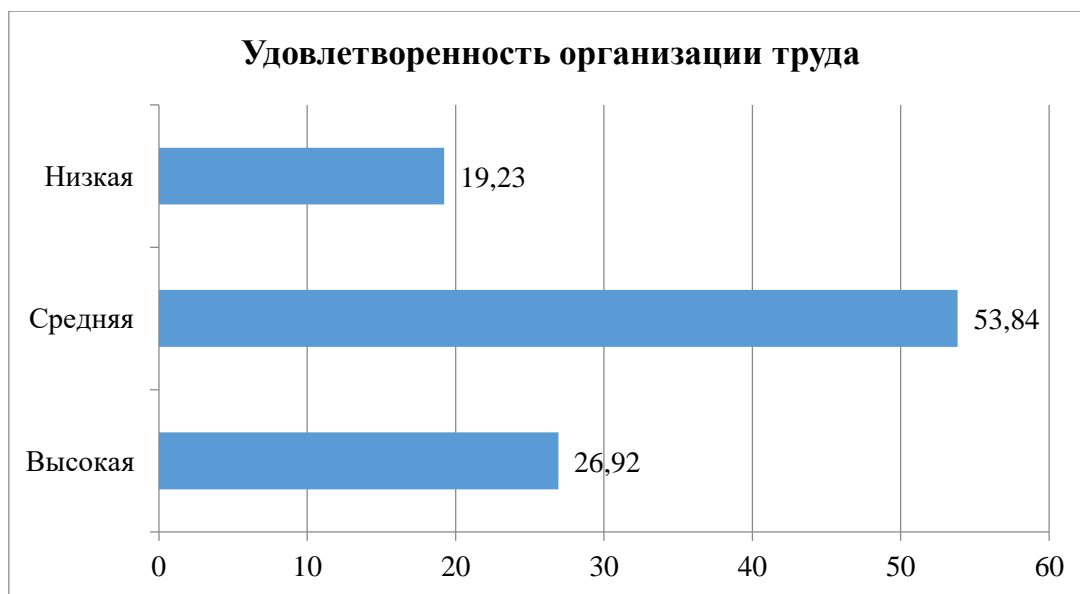


Рисунок 5 – Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности организацией труда»

Данный критерий важен, т.к. от того, насколько организован труд работника (не превышающая норму нагрузка, удобное расписание уроков, активное участие в работе методических объединений), зависит продуктивность молодого специалиста. Как видно из представленных данных, по результатам проведенного исследования 53,84% опрошенных владеют средней степенью удовлетворенности организацией труда, 26,92% - высокой и 19,23% имеют низкую степень удовлетворенности.

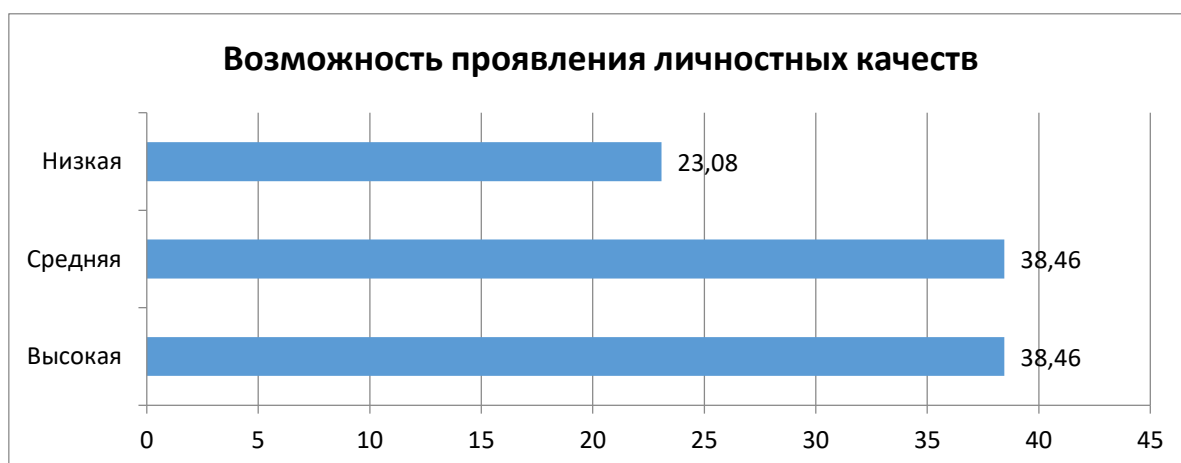


Рисунок 6– Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности возможностью проявления личностных качеств»

Молодые специалисты испытывают потребность в профессиональном и личностном росте. Для всестороннего развития педагога и реализации личностных качеств необходимо предоставлять возможность участвовать в различных мероприятиях. Администрация ЧЮК систематически привлекает молодых специалистов к различным сферам деятельности: делегирование задач по внеучебной деятельности (например, организация методического собрания), участие в городском конкурсе «фестиваль методических идей юных педагогов, подготовка концерта ко дню учителя и пр. Это позволяло молодым педагогам проявить свои организационные, исследовательские, творческие качества.

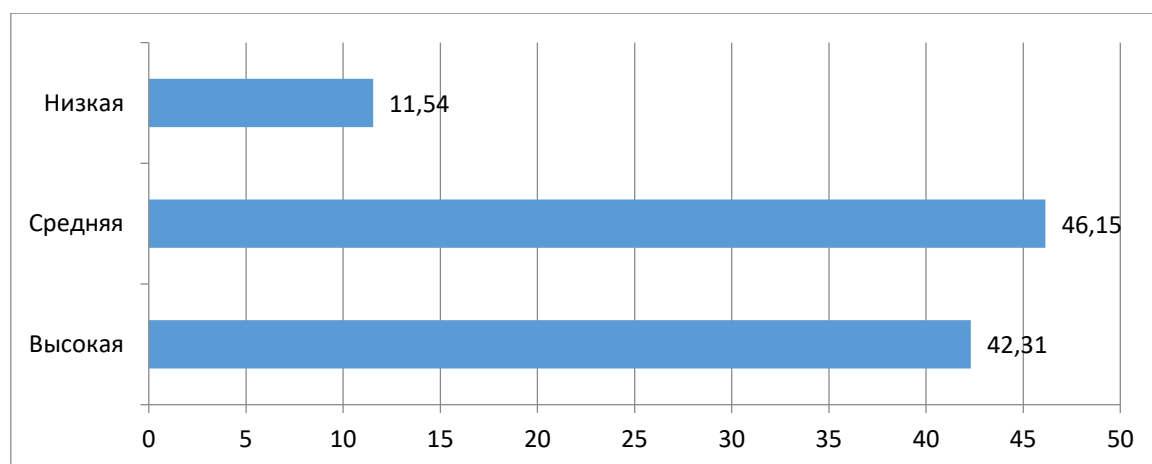


Рисунок 7 – Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности отношением с педагогическим коллективом»

Умение молодых специалистов устанавливать контакт с педагогическим коллективом и администрацией является важным показателем и определяет уровень профессионализма, а также служит одним из факторов мотивации педагога к профессиональной деятельности. Так, в результате проведенного опроса, было установлено, что 42,31% опрошиваемых педагогов высоко удовлетворены взаимоотношениями в педагогическом коллективе.

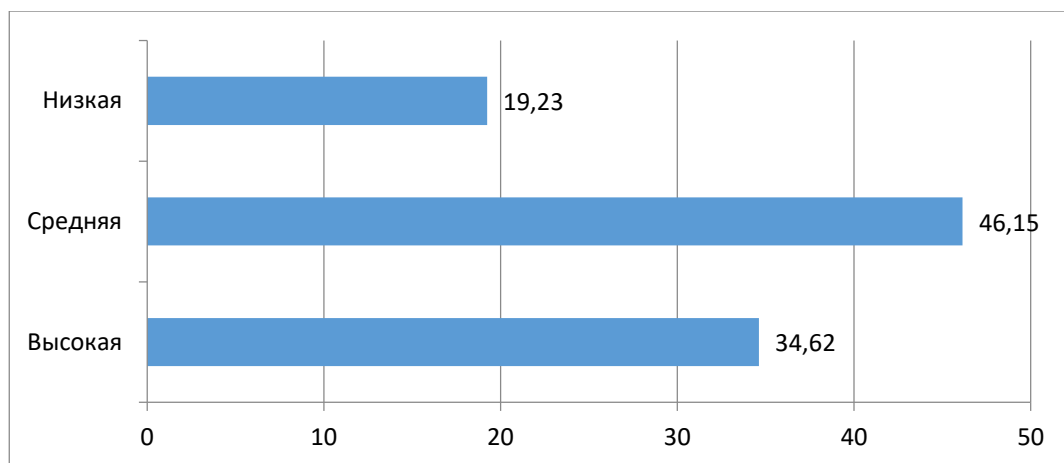


Рисунок 8– Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности отношениям со студентами и их родителями»

Как показывает практика, молодым специалистам в большинстве нетрудно найти общий язык со студентами и их родителями. Однако, недостаточный уровень организационных навыков, низкие навыки создания дисциплины в классе создают значительные трудности в работе. Также, проблемой для молодого педагога становится общение с родителями. Свою роль играет разница в возрасте и отсутствие практики делового общения. Согласно результатам исследования, 65,38% педагогов отметили проблемы во взаимоотношениях со студентами и их родителями.

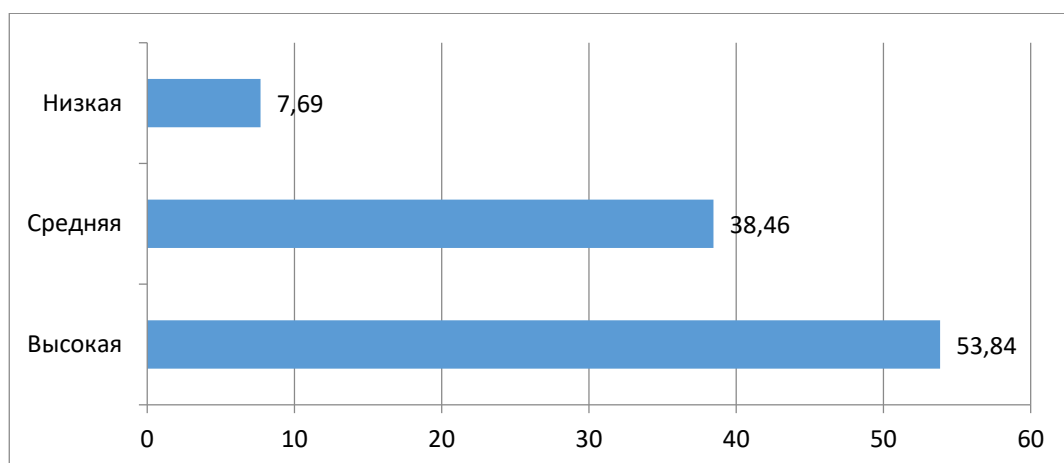


Рисунок 9– Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности обеспечением деятельности педагога»

Важно, чтобы профессиональная образовательная организация могла организовать подходящие условия для деятельности педагога: кабинет, оборудование и условия работы в нем, созданная в ЧЮК система научно-методического обеспечения должна способствовать повышению профессионального мастерства и. т. д. ЧЮК в состоянии обеспечить всех специалистов своим кабинетом, практически в каждом есть проектор, интерактивная доска. 53,84% молодых педагогов в целом довольны своим обеспечением, 46,15% считают, что обеспечение деятельности педагога имеет средний и низкий уровень.

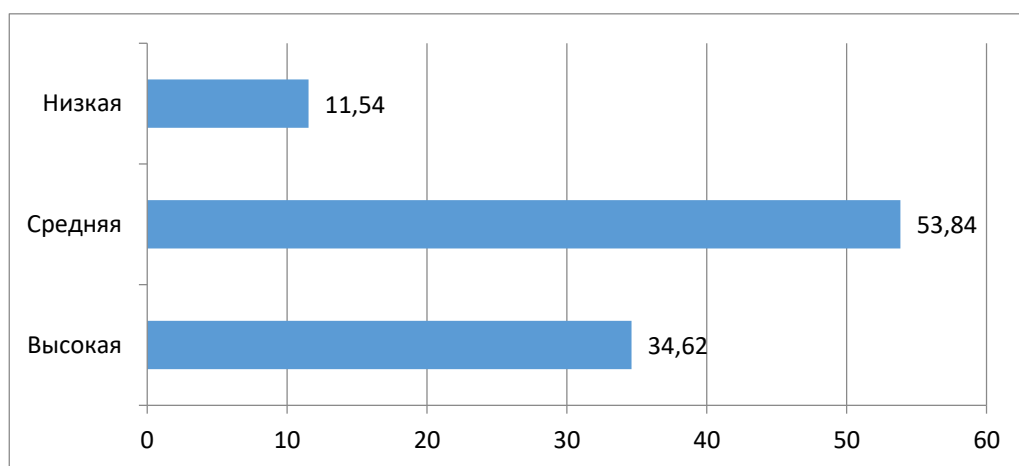


Рисунок 10 – Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Общая степень удовлетворенности жизнедеятельностью в образовательной организации»

Значительная часть молодых специалистов в целом удовлетворены своим положением в жизни колледжа (34,63%). Однако у 11,54% педагогов отмечена низкая степень удовлетворённости.

В таблице 7 представлены сводные результаты по данной диагностической методике.



Таблица 7 – Сводная таблица результатов диагностического исследования, направленного на выявление степени удовлетворенности жизнедеятельностью среди молодых специалистов колледжа

<b>Критерии удовлетворенности</b>	<b>Высокий уровень</b>	<b>Средний уровень</b>	<b>Низкий уровень</b>
Степень удовлетворенности организацией труда	26,92	53,84	19,23
Степень удовлетворенности возможностью проявления личностных качеств	38,46	38,46	23,08
Степень удовлетворенности отношением с педагогическим коллективом	42,31	46,15	11,54
Степень удовлетворенности отношениям со студентами и их родителями	34,92	46,15	19,23
Степень удовлетворенности обеспечением деятельности педагога	53,84	38,46	7,69
Общая степень удовлетворенности жизнедеятельностью в образовательной организации	36,42	53,84	11,54

Из представленных данных видно, что молодые специалисты отметили высокую степень взаимоотношений с педагогическим коллективом. Специалисты, в целом, довольны организацией труда, предоставленными возможностями для проявления личностных качеств, обеспечением деятельности педагога. Однако степень удовлетворённости взаимоотношениями со студентами и их родителями имеет низкий уровень. Это обусловлено как низкими коммуникативными способностями молодого специалиста, так и возрастными барьерами общения.

Полученные в ходе констатирующего эксперимента результаты, привели нас к выводу о необходимости разработки и реализации программы

адаптации молодых специалистов ПОУ Челябинский юридический колледж, описание которой будет представлено в следующем параграфе.

## 2.2 Оценка эффективности реализации программы молодых специалистов «Челябинский юридический колледж»

После реализации программы адаптации молодых специалистов, было проведено повторное диагностическое обследование у экспериментальной группы, с целью определить эффективность предложенных рекомендаций.

Выявлено, что по результатам методики оценивания продуктивности деятельности у участников исследования (26 человек) произошел значительный рост в овладении навыками и умениями, повышающими эффективность реализации компонентов образовательной среды.

На рисунке 11 представлены сводные результаты итогового исследования.

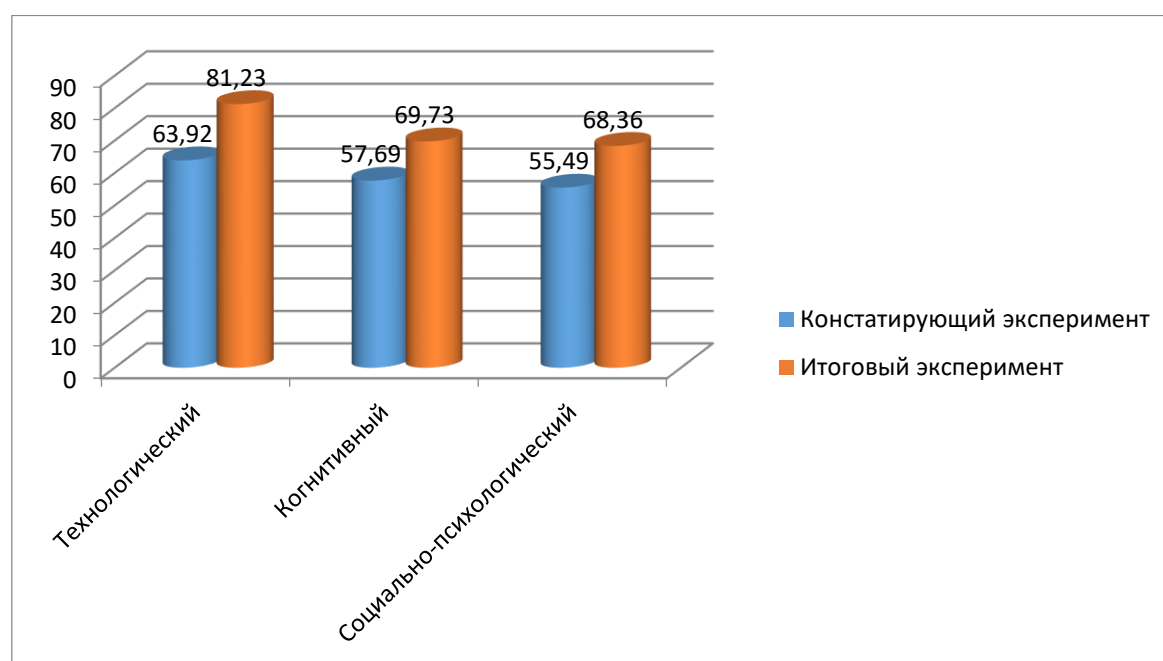


Рисунок 11 – Сводные результаты итогового исследования по выявлению владения педагогами компонентами образовательной среды

В рамках технологического компонента молодые специалисты лучше научились организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности студентов, ориентируясь на их личность, у них стало возникать меньше проблем с формированием мотивации к обучению, развитию познавательных интересов студентов. Педагоги стали чаще организовывать исследовательскую, самостоятельную работу студентов, использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальное обучение, дистанционное обучение, осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета.

В рамках когнитивного компонента молодые специалисты стали лучше понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе, осуществлять связь по предмету с практикой и прогнозирование результатов и рефлексирование своей профессиональной деятельности. Молодые специалисты стали больше знать новых подходов к использованию традиционных методов обучения, а также структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации студентов.

В рамках социально-психологического компонента молодые специалисты научились более эффективно выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности, разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и координировать их совместную деятельность, взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития студентов, популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах, проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях.

Также, применение методики, разработанной Е. Степановым, позволило нам на контрольном исследовании получить данные о степени удовлетворенности педагогов по таким критериям, как организация труда, взаимоотношения с коллективом, администрацией, студентами их родителями, возможность проявления личностных качеств.

Данные характеристики позволяют судить о состоянии молодого педагога на конец учебного года.

Таблица 8 – Сравнительные результаты диагностического исследования, направленного на выявление степени удовлетворенности жизнедеятельностью среди молодых специалистов колледжа

Критерии удовлетворенности	Высокий уровень		Средний уровень		Низкий уровень	
	конст. эксп.	итоговый эксп.	конст. эксп.	итоговый эксп.	конст. эксп.	итоговый эксп.
Степень удовлетворенности и организацией труда	26,92	46,15	53,84	46,15	19,23	7,69
Степень удовлетворенности и возможностью проявления личностных качеств	38,46	53,84	38,46	38,46	23,08	7,69
Степень удовлетворенности и отношением с педагогическим коллективом	42,31	53,84	46,15	34,61	11,54	11,54
Степень удовлетворенности и отношениям со студентами и их родителями	34,92	57,69	46,15	38,46	19,23	3,84
Степень удовлетворенности	53,84	69,23	38,46	30,76	7,69	0

и обеспечением деятельности педагога						
Общая степень удовлетворенности и жизнедеятельностью В образовательной организации	36,42	57,69	53,84	38,46	11,54	3,84

Проанализировав таблицу 9, мы выяснили, что количество молодых специалистов с высоким уровнем удовлетворенности организацией труда выросло на 19,23%. Увеличилась степень удовлетворенности молодых педагогов возможностью проявления личностных качеств (высокий уровень на 15,38%). В целом по всем показателям удовлетворенности педагогическим трудом мы выявили положительную динамику, что свидетельствует о результативности разработанной и реализованной программой адаптации молодых специалистов пришедших в ЧЮК.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала «Челябинский юридический колледж»

Важнейшим фактором успешной адаптации молодых специалистов является разработка программы, отвечающей потребностям конкретного образовательного учреждения. Для того чтобы проанализировать программу адаптации, оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы был проведён SWOT-анализ.

Методика SWOT-анализа предполагает разносторонний обзор и объективную оценку состояния программы адаптации молодых специалистов в Челябинский юридический колледж.

Цель SWOT-анализа – развить сильные стороны программы адаптации, свести к минимуму слабые, использовать благоприятные возможности для совершенствования деятельности. SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри колледжа, а также анализ внешних факторов.

Таблица 9 – SWOT – анализ эффективности программы адаптации

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. благоприятная атмосфера в педагогическом коллективе; 2. работа методических объединений; 3. материально-техническое обеспечение колледжа; 4. организация труда; 5. поддержка и понимание со стороны администрации колледжа; 6. активное участие преподавателей колледжа в семинарах и конференциях, проходящих в различных городах России	1. отсутствие документов, регламентирующих деятельность структур, участвующих в адаптации, сформулированного направления развития; 2. недостаточное освоение профессиональных навыков (например навыки делового общения с родителями студентов); 3. организация взаимодействия молодого педагога с наставником; 4. отсутствие у молодых специалистов мотивации участвовать в адаптации новых специалистов; 5. ориентация программы адаптации в основном направлена на развитие предметно-ориентированных навыков, содержания и методического оснащения деятельности преподавателя
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. проявление себя на городских площадках города; 2. модернизация программы адаптации в соответствии с ситуацией, сложившейся в системе образования; 3. создание системы диагностики программы адаптации, с целью оценивания успешности;	1. конкурирование за кадры с другими СПО; 2. рост требований к качеству деятельности педагогов со стороны общественности; 3. низкий уровень методической подготовки выпускников педагогических ВУЗов;

<p>4. приглашение на стажировку выпускников педагогических ВУЗов;</p> <p>5. проведение семинаров и конференций по актуальным темам;</p> <p>6. актуализация целей и задач программы адаптации системы повышения квалификации вузов в контексте реализации ФГОС СПО</p>	<p>4. недостаточность финансирования для поддержки и стимулирования педагогов;</p> <p>5. падение престижа педагогической профессии в целом</p>
---	--

Изучив результаты проведенного анализа, дадим оценку перечисленным показателям:

*1. Как можно усовершенствовать программу адаптации, используя сильные стороны:*

- использовать благоприятную атмосферу в педагогическом коллективе для сохранения молодых специалистов в коллективе;
- для оценивания результативности программы, использовать методику оценки удовлетворённости трудом молодых специалистов;
- организация взаимодействия с педагогическими вузами и предоставление мест стажировки для студентов выпускных курсов.

*2. Слабые стороны, которые могут помешать:*

- отсутствие нормативных документов, положений, регламентирующих деятельность администрации колледжа, наставников;
- недостаточный уровень профессиональных навыков молодых специалистов;
- отсутствие у многих педагогов мотивации участвовать в адаптации новых специалистов;

Рекомендации по совершенствованию программы адаптации:

### **I. Система наставничества требует больше внимания.**

Отечественные и зарубежные ученые рассматривают наставничество как эффективный способ адаптации молодого педагога. До начала 21 века

наставничеству в нашей стране отводилась большая роль. Но на сегодняшний день наблюдается тенденция угасания данной формы работы. Система наставничества должна быть разработана в рамках программы развития общеобразовательного учреждения, иметь нормативно-правовое и ресурсное обеспечение и регламентироваться Положением о наставничестве. В ходе наблюдения, была отмечена неудовлетворённость молодых педагогов поддержкой, оказываемой наставниками непосредственно на рабочем месте.

Причиной низкого уровня работы наставников является отсутствие нормативных документов в колледже, регламентирующих их деятельность и недостаточный уровень мотивации для эффективной работы. Молодым специалистам приходилось самостоятельно выстраивать коммуникации с педагогическим коллективом, что в свою очередь, замедляет процесс адаптации. Наставничество – общественное поручение, основанное на принципе добровольности. Но в сегодняшних реалиях, специалисты ценят свое время, поэтому трудно качественно выполнять функции наставника на добровольной основе.

Чтобы общение молодого специалиста и наставника было рациональным, предлагаю рекомендации по совершенствованию системы наставничества:

- Создание положения, регламентирующего цели, задачи, обязанности и зону ответственности участников программы. Также, в положении должны быть определены: понятия «молодой педагог» и «наставник», цели и задачи наставничества, права и обязанности наставника и молодого специалиста, руководство работой наставника, формы представления отчета о результатах деятельности молодого педагога и наставника.

- Наставник должен быть не только квалифицированным специалистом, но и помощником. При выборе наставников необходимо



рассматривать не только профессиональные функции и навыки, а его личные качества: готовность делиться опытом, личное желание, позитивный настрой, оптимизм.

- Повышение мотивации наставников (выплаты из стимулирующего фонда, рациональное распределение нагрузки).

- Формирование понимания в педагогическом сообществе функционала наставника, технологии реализации наставничества, взаимодействия наставника и молодого специалиста через форумы, тематические семинары, мастер – классы.

Всестороннее рассмотрение эффективности системы наставничества позволит руководителям образовательных учреждений, быстро и качественно решать задачи становления начинающих специалистов в профессии, включать их в проектирование своего развития, оказывать им помощь в самоорганизации, самоанализе.

## **II. Использовать диагностические методики для оценки эффективности и совершенствовании программы.**

Важным условием совершенствования системы адаптации является оценка качества эффективности её программы. Решить задачу получения нужной и в достаточном объеме информации о профессиональных и личностных затруднениях начинающих педагогов можно на основе диагностики профессиональных затруднений, которая может проходить в разных формах: беседа с педагогом, наблюдение, опрос, анкетирование, анализ урока.

Накапливаемую таким образом информацию о профессиональных затруднениях необходимо систематизировать. Систематизация массива знаний о профессиональных и личностных затруднениях начинающего специалиста дает возможность не только определить содержание необходимых профессиональных знаний для преодоления затруднений, но и начать формирования недостающих, поставив цели образования,

определив критерии и показатели эффективности данного образования, создать персонифицированную программу сопровождения начинающего специалиста в его профессиональном становлении.

Таким образом, результаты диагностики позволяют планировать, организовывать, корректировать и контролировать процесс профессионального становления начинающего педагога. Все перечисленные виды деятельности являются функциями управления. Диагностика в разных ее проявлениях является инструментом управления.

В ходе исследования, была изучена и апробирована методика определения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении, разработанная Е. Степановым. Данная методика помогает получить достаточно полную информацию об удовлетворенности молодых специалистов деятельностью колледжа, отношениями в учебном заведении. Наряду с выявлением общей удовлетворенности, методика позволяет определить, насколько удовлетворены педагоги такими аспектами жизнедеятельности образовательного учреждения, как организация труда, организация труда, возможность проявления личностных качеств, взаимоотношения с возможностью проявления личностных качеств, взаимоотношения с педагогическим коллективом, учениками и их родителями, обеспечение педагогическим коллективом, учениками и их родителями, обеспечение профессиональной деятельности.

**III. Программа адаптации должна представлять не набор мероприятий, а чётко выстроенную систему управленческих и организационных решений**

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом любого предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в организации подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются

в развитие систем оценки и обучения. Для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников.

Эффективная адаптация новичка необходима обеим сторонам процесса и сотруднику, и работодателю, которые в этом случае достигают взаимовыгодного результата. Для учреждения это сокращение сроков достижения работником установленных ключевых показателей, соответственно, уменьшение ее издержек, связанных с вхождением в должность нового сотрудника. А для него самого эффективная адаптация становится своеобразным мотивирующим фактором, в результате которой он: в полной мере узнает все свои обязанности, права, льготы, правила и нормы поведения, ценности организации; начинает ощущать удовлетворенность работой, отношениями с сослуживцами.

Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

#### **IV. Организовать взаимодействие с педагогическими институтами**

В Челябинске развивается подготовка педагогов. Например, на базе ЧИРПО работает институт психологии и педагогики, ежегодно выпускающий ряд подготовленных специалистов. Также, на базе других институтов открываются педагогические специальности.

Колледж может предоставлять места для прохождения практики студентам выпускных курсов. Такая система стажировок и практик позволит молодым специалистам задолго до окончания вуза войти в профессиональную деятельность, закрепиться на рабочем месте и накопить практический опыт работы к концу обучения.

## **Выводы по второй главе**

Экспериментальной базой нашего исследования являлся ПОУ Челябинский юридический колледж. В исследовании принимали участие 26 молодых специалистов из педагогического коллектива образовательного учреждения.

Особое значение приобретает решение управленческой задачи по оказанию оперативной помощи начинающему педагогу и специалисту по преодолению затруднений. Оказание такой поддержки возможно только при изучении различных видов затруднений и потребностей молодых специалистов. С этой целью была разработана и апробирована диагностика профессиональной деятельности молодого педагога.

На первом этапе исследования проведено первичное диагностическое обследование, были выбраны методики для оценивания продуктивности деятельности молодого педагога и определения степени удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в колледже.

Исходя из результатов проведенного исследования, было установлено, что у молодых специалистов возникают затруднения при взаимодействии со студентами и их родителями.

Для решения проблемы были предложены и проведены ряд мероприятий в рамках работы методических объединений. По результатам повторного исследования выявлен значительный рост количества молодых специалистов с высокой степенью удовлетворенности жизнедеятельностью в колледже.

В ходе апробации было выявлено, что диагностика позволяет выявить затруднения, спланировать устранение выявленных затруднений, в формах и методами, согласованными с начинающими молодыми специалистами, осуществить организацию мероприятий, проследить мотивационные аспекты для конкретного педагога, провести контроль

эффективности спланированных мероприятий по результатам повторного диагностирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена потребностью современных профессиональных образовательных организаций в мотивированном, активном, профессиональном молодом персонале. Это сегодняшние выпускники педагогических вузов, которые являются носителями современной культуры, воплощенной в знаниях, технологиях, открытых к изменениям в профессиональной сфере.

Сама профессиональная деятельность и социальная роль педагогического персонала в современном обществе претерпевает значительные изменения. Соответственно растут требования, которые предъявляются к их образованию, подготовке, квалификации и компетенциям, что делает вопрос соответствия молодого педагога СПО данным требованиям еще более актуальным.

Под термином «адаптация персонала» мы понимаем взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда».

Виды адаптации персонала: организационная, социально-психологическая, профессиональная, психофизиологическая и их особенности.

Этапы адаптации:

- ознакомление с компанией;
- вхождение в должность;
- действенная ориентация;
- функционирование.

Участниками процесса системы адаптации являются:

- наставник;
- непосредственный руководитель;
- служба управления персоналом.

Рассмотрев особенности системы адаптации, были сделаны выводы о том, что методы адаптации не сильно отличаются от методов на рынке труда, а вот основное отличие заключается в информации, которая доносится до новых сотрудников и в том, как это происходит.

Далее, проанализировав зарубежные опыты адаптации персонала и сравнив их с отечественными, можно сказать, что адаптация – это важный процесс в деятельности любого предприятия и такие страны, как Япония, США, Германия уделяют огромное внимание этому вопросу, в отличие от наших компаний. Как правило, в большинстве отечественных предприятий даже не существует отдела, который бы занимался данными вопросами.

Процесс адаптации персонала в профессиональной образовательной организации является многокомпонентным и многоэтапным. На эффективность адаптации влияет уровень овладения набором определенных навыков и умений, касающихся когнитивного, технологического, социально-психологического компонентов образовательной среды. Эти компоненты формируют все необходимые механизмы работы, как в аспекте профессиональной деятельности, так и в аспекте межличностных отношений.

Таким образом, адаптация является ключевым периодом в начале карьеры молодого педагога. Она помогает освоиться в педагогическом коллективе и установлению новых контактов, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, а это непосредственно сказывается на результатах труда.

Работа с молодыми специалистами входит в приоритетный список задач ПОУ Челябинский юридический колледж и является одной из самых важных составляющих методической работы. В педагогической теории и практике существуют различные подходы к изучению эффективности профессиональной адаптации, к определению критериев и показателей ее результативности. Большинство исследователей выделены два основных

критерия: продуктивность деятельности и удовлетворённость её участников своим трудом.

Была составлена анкета, оценивающая обладание профессиональными качествами по необходимым компонентам образовательной среды: когнитивному, технологическому, социально-психологическому. Стартовая диагностика, проведенная в рамках исследования, позволяет сделать предварительные выводы по состоянию уровня адаптации молодых педагогов и специалистов в ЧЮК.

Исходя из результатов проведенного исследования, было установлено, что у молодых специалистов возникают затруднения при взаимодействии со студентами и их родителями. Для решения проблемы были предложены и проведены ряд мероприятий в рамках работы методических объединений. По результатам повторного исследования выявлен значительный рост количества молодых специалистов с высокой степенью удовлетворенности жизнедеятельностью в колледже.

Молодые специалисты отметили высокую степень взаимоотношений с педагогическим коллективом. Специалисты, в целом, довольны организацией труда, предоставленными возможностями для проявления личностных качеств, обеспечением деятельности педагога. Однако степень удовлетворённости взаимоотношениями со студентами и их родителями имеет низкий уровень. Это обусловлено как низкими коммуникативными способностями молодого специалиста, так и возрастными барьерами общения.

Полученные в ходе констатирующего эксперимента результаты, привели нас к выводу о необходимости разработки и реализации программы адаптации молодых специалистов ПОУ Челябинский юридический колледж.

Для комфортного вхождения в профессию, в ПОУ Челябинский юридический колледж реализуется ряд мероприятий для молодых специалистов, целью которых является создание условий для



профессионального роста, а также организация методической помощи и формирование профессионально адаптированного молодого специалиста.

Программа представляет комплекс различных мероприятий, направленных на приобретение молодыми специалистами профессиональных навыков и умений, способствующих благоприятной адаптации молодого специалиста в колледже. Процесс работы, в течение года, проходит следующие этапы: 1) Общая ориентация; 2) Вхождение в должность; 3) Действенная адаптация и 4) Функционирование.

Для решения проблемы в адаптации молодых специалистов был разработан и проведен «Тренинг для молодых педагогов «Учимся общаться со студентами и родителями!».

После реализации программы адаптации молодых специалистов, было проведено повторное диагностическое обследование у экспериментальной группы, с целью определить эффективность предложенных рекомендаций.

Выявлено, что по результатам методики оценивания продуктивности деятельности у участников исследования (26 человек) произошел значительный рост в овладении навыками и умениями, повышающими эффективность реализации компонентов образовательной среды. Количество молодых специалистов с высоким уровнем удовлетворенности организацией труда выросло на 19,23%. Увеличилась степень удовлетворенности молодых педагогов возможностью проявления личностных качеств (высокий уровень на 15,38%). В целом по всем показателям удовлетворенности педагогическим трудом мы выявили положительную динамику, что свидетельствует о результативности разработанной и реализованной программой адаптации молодых специалистов пришедших в ЧЮК.

Для того чтобы проанализировать программу адаптации, оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы был проведен SWOT-анализ, который предполагает разносторонний обзор и

объективную оценку состояния программы адаптации молодых специалистов в ПОУ Челябинский юридический колледж. Отсутствие системы управления адаптацией персонала может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев С.Н., Оценка результативности деятельности некоммерческих субъектов // Некоммерческие организации в России №4/2005 - 275 с.
2. Анопченко Т.Ю. Основы менеджмента: - М: Издательство "Феникс", 2007. 365 с.
3. Баранников А.Ф. Теория организации. - М.: Юнити-Дана, 2004. - 700 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., пере- раб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Грицай М.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Теоретические основы менеджмента: Учебное пособие. - Омск: ОГИС, 2004. - 186 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 230 с.
7. Горелов О.И. Организационное поведение. Учебный курс / О.И. Горелов. - М: МИЭМП, 2010. - 90 с.
8. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Научный редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 2003. 108 с.
9. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
- 10.. Кабушкин Н.И. Организационные формы и структура управления организацией // Методы и принципы менеджмента. 2000. №2. с. 105 - 118.
- 11.. Климович Л.Х. Основы менеджмента: учебное пособие для учащихся вузов. Мн.: Дизайн ПРО, 2005. 144с.
- 12.. Коноков Д.Г. Рожков К.Л. Организационная структура предприятий - 2-е изд. - М.: ИСАРП, 1999. 176 с.

- 13.. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций / Н.В. Комарова. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.
- 14.. Курова Н.Н. Проектная деятельность в развитой информационной среде образовательного учреждения: Учеб. пособие для системы доп. проф. образования. - М.: Федерация Интернет образования, 2002. 180с.
- 15.. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1999. 320с.
- 16.. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов - СПб.: Питер, 2004. - 395 с.
- 17.. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2006. 672с.
- 18.. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 19.. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг // Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб. : Питер, 2004. - 512 с.
- 20.. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. - 256 с.
- 21.. Омарова Г.В., Скопин А.А. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие. - Ярославль, Типография ООО "С-Принт 72", 2008
- 22.. Организационная структура управления. Материалы кафедры управления образованием РГПУ им. А.И. Герцена// Сост. А.О. Кравцов, - 45 сл.
- 23.. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А., Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. М.: Высш. Школа, 2001. 367 с.
- 24.. Основы менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.П. Беляцкий, Л.В. Дорошек и др. Мн.: БГЭУ, 2002. 112 с.
- 25.. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. М.:ИНФРА-М, 2002. 288 с.

- 26.. Питерс Т., Уотермен Р.. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1996. С. 41
- 27.. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 5-е изд.; перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. 495с.
- 28.. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско- торговая корпорация "Дашков и К°", 2008. - 556 с.
- 29.. Сильченкова С.Г. Компьютеризация управления человеческими ресурсами предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05.-М.: РГБ, 2003 (Из фондов Российской Государственной библиотеки).
30. Теория организации: учебник / ДБ. Олянич [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. -стр. 72-76
31. Уткин Э.А. Курс менеджмента. - М.: Зерцало, 2010. - 448 с
- 32.. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. - М.: ВИПК энерго, 1992.
- 33.. Ферцов В.Г., Ферцова А.В. Менеджмент: комплексный подход: Учебное пособие для высших учебных заведений. - М.: Приор, 2005.
- 34.. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2001.
- 35.. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая мифология, управление на предприятии: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. М.: Высш. школа, 2000, 304 с.
- 36.. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. Учебное пособие. С-Пб. - 2003. 154с.
- 37.. Шнейдер О.Х. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Барнаул: изд-во АлтГТУ, 2001. - 126 с.
- 38.. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: ТетраСистемс, 2004. 224 с.