Г.Н. Казаручик

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Репозиторий БрГУ

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

Г.Н. Казаручик

МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Рекомендовано учебно-методическим объединением
по педагогическому образованию
в качестве учебно-методического комплекса для студентов
учреждений высшего образования, обучающихся
по специальности 1-03 04 03 Практическая психология

Репозиторий БрГУ

Брест
БрГУ имени А.С. Пушкина
2018

УДК 37.01(075.8)
ББК 74.1
К 14

Рецензенты:

кафедра общей и организационной психологии Института психологии
УО «Белорусский государственный педагогический университет имени М. Танка»

доцент кафедры философии и методологии университетского образования
ГУО «Республиканский институт высшей школы»,
кандидат психологических наук, доцент **Т.И. Краснова**

Репозиторий БрГУ

Казаручик, Г. Н.

К 14 Менеджмент в образовании : учеб.-метод. комплекс / Г. Н. Казаручик ; М-во образования Респ. Беларусь, Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2018. – 285 с.

ISBN 978-985-555-890-4.

В учебно-методическом комплексе представлены общие и частные аспекты менеджмента в образовании на основе классической теории и современных подходов. Рассмотрены теоретические основы управления учреждениями образования, факторы, влияющие на его эффективность. Издание включает учебную программу, опорные конспекты лекций, планы практических занятий, материалы для самостоятельной работы и контроля знаний, список литературы.

Адресуется студентам, обучающимся по специальности 1-03 04 03 Практическая психология. Может быть использовано руководителями учреждений образования и слушателями системы повышения квалификации.

УДК 37.01(075.8)
ББК 74.1

ISBN 978-985-555-890-4

© УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина», 2018

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методический комплекс (УМК) по учебной дисциплине «Менеджмент в образовании» подготовлен с целью оказания помощи студентам специальности 1-03 04 03 «Практическая психология» в овладении основами управленческой деятельности в сфере образования.

УМК состоит из четырех блоков:

– *первый блок – теоретический*, представлен опорными конспектами лекций;

– *второй блок – практический*, представлен планами практических занятий;

– *третий блок – контроля знаний*, представлен вопросами для самоконтроля по каждой лекции, вопросами к зачету, тематикой рефератов, контрольных работ и тестовыми заданиями;

– *четвертый блок – вспомогательный*, представлен учебной программой, включающей пояснительную записку, примерный тематический план изучения дисциплины «Менеджмент в образовании» и содержание учебного материала, и списками основной и дополнительной литературы.

УМК подготовлен в соответствии с Образовательным стандартом высшего образования для специальности 1-03 04 03 «Практическая психология», утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 30.08.2013 № 87; учебным планом для специальности 1-03 04 03 «Практическая психология», утвержденным 17.07.2013, регистрационный № СП-31-13/уч., учебной программой по дисциплине «Менеджмент в образовании», утвержденной 29.12.2015, регистрационный № УД-44-016-15/уч.

Работа студента с данным УМК предполагает изучение опорных конспектов лекций с последующими ответами на вопросы для самоконтроля, данными после каждого текста лекции. В помощь обучающимся для проработки лекционного материала даны ссылки на литературные источники, использование которых позволит студентам расширить знания по изучаемым темам. В планы практических занятий включены теретико- и практико-ориентированные задания, выполнение которых позволит студентам усвоить теоретические положения менеджмента и увидеть возможности их применения в практике управления учреждениями образования.

Репозиторий БрГУ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

Пояснительная записка

В настоящее время в Республике Беларусь осуществляется модернизация системы образования. Это вызвано социально-экономическими преобразованиями государства и потребностями современного общества. Определены концептуальные основы менеджмента в образовании, которые предполагают новое осмысление сущности управленческой деятельности. Происходит обновление нормативно-правовой базы образования. Это способствует повышению уровня образовательного процесса в учреждениях образования и реализации новых принципов управления.

Открытие учреждений образования разных видов, высокий уровень профессиональной подготовки психологов и педагогов – все это предъявляет высокие требования к подготовке выпускников учреждений высшего образования, занимающих в будущем должности психологов, а впоследствии и руководителей учреждений образования. Подготовка к управленческой деятельности осуществляется в процессе изучения дисциплины «Менеджмент в образовании».

Цель дисциплины – оказать психолого-педагогическую поддержку студентам в совершенствовании их профессиональной компетенции в сфере управления современным образованием.

Задачи дисциплины:

1. Развитие у студентов целостной системы знаний об управлении как особом виде деятельности.

2. Развитие профессионального мастерства, организационных способностей студентов.

3. Овладение студентами навыками проведения диагностико-аналитической деятельности, выработки и принятия управленческих решений.

4. Развитие у студентов основ управленческой культуры.

Изучение дисциплины «Менеджмент в образовании» основывается на знаниях, полученных студентами в процессе освоения таких дисциплин, как: «Педагогика», «Общая психология», «Введение в специальность», «Социальные коммуникации и деловой этикет», «Социальная психология», «Педагогическая психология», «Психология труда».

В процессе изучения дисциплины студенты должны усвоить систему обобщенных знаний и умений, составляющих профессиональную компетентность выпускника вуза:

а) обобщенные знания:

– специфика управления учреждением образования;

Репозиторий БрГУ

– основы управления образованием в районе (городе, стране);

– сущность педагогического менеджмента;

– личностно-профессиональные качества менеджера и возможности их развития;

– методы управления персоналом учреждения образования.

б) обобщенные умения:

– проектировать взаимодействие руководителей и педагогов в процессе организации образовательного процесса в учреждениях образования;

– распределять работу между сотрудниками учреждения образования в соответствии с их профессиональными обязанностями, организовывать деятельность педагогов и руководителей в соответствии с планом, инструктировать педагогов в процессе выполнения работы;

– осуществлять мониторинг деятельности учреждения образования.

В процессе преподавания используются следующие формы обучения: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студентов и следующие методы обучения: методы объяснения учебного материала (беседа, рассказ, лекция); методы самостоятельной работы студентов (работа с учебниками, пособиями, конспектирование, реферирование); интерактивные, исследовательские, эвристические методы; методы контроля и самоконтроля.

Дисциплина «Менеджмент в образовании» изучается студентами специальности 1-03 04 03 «Практическая психология» дневной формы получения высшего образования на 3 курсе в 6 семестре. Общее количество часов – 44. Всего аудиторных часов – 28, из них 16 часа лекционных и 12 часов семинарских занятий.

Текущая аттестация качества усвоения знаний студентами предполагает устные опросы, написание контрольных работ, рефератов. Итоговая аттестация проводится в форме зачета в 6 семестре.

Дисциплина «Менеджмент в образовании» изучается студентами специальности 1-03 04 03 «Практическая психология» заочной формы получения высшего образования на 4 курсе в 7 семестре. Общее количество часов – 44. Всего аудиторных часов – 8, из них 4 часа лекционных и 4 часа практических занятий.

Текущая аттестация качества усвоения знаний студентами предполагает устные опросы, написание контрольных работ, рефератов. Итоговая аттестация проводится в форме зачета в 7 семестре.

Репозиторий БГПУ

Примерный тематический план

Тематика занятий	Количество часов	
	Лекции	Практические занятия
Тема 1. Менеджмент как наука и практика управления	2	
Тема 2. Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента	2	
Тема 3. Управление как вид деятельности в системе образования	2	
Тема 4. Современная организация и ее окружение.	2	
Тема 5. Менеджер учреждения образования		2
Тема 6. Управление коллективом учреждения образования	2	
Тема 7. Управление конфликтами в учреждении образования		2
Тема 8. Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования		2
Тема 9. Организация как функция управления учреждением образования		2
Тема 10. Контроль как функция управления учреждением образования	2	
Тема 11. Коммуникации в управлении учрежденим образования		2
Тема 12. Культура делового общения менеджера образования		2
Тема 13. Принятие решений в процессе управления учреждением образования	2	
Тема 14. Управление в сфере образования Республики Беларусь	2	
ИТОГО:	16	12

Репозиторий БрГУ

Содержание учебного материала

Тема 1. Менеджмент как наука и практика управления. Понятия «менеджмент» и «менеджер». Менеджмент как наука, практика и искусство управления. Взаимосвязь менеджмента и других наук. Ценностные основания современного менеджмента. Основные категории менеджмента. Своеобразие менеджмента в образовании.

Тема 2. Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента. Предпосылки развития теории менеджмента. Характеристика западных школ управленческой мысли (одномерные учения). Развитие многомерных учений менеджмента: системный и ситуационный подход в управлении. Особенности и основные черты восточного (японского) менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Развитие управленческой мысли в России (начало XX в.). Основные концепции управления (А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский и др.). Разработка теории менеджмента в Республике Беларусь.

Тема 3. Управление как вид деятельности в системе образования. Принципы, цель и предмет управленческой деятельности в системе образования. Функции управления. Основные функции. Управленческий цикл. Связующие функции. Специальные или конкретные функции. Вспомогательная функция. Методы управления.

Тема 4. Современная организация и ее окружение. Характеристика современной организации: системность, открытость, гибкость. Факторы внутренней среды образовательной организации: философия, миссия, цель, структура, ресурсы (кадровые, финансовые, нормативно-правовые, материально-технические). Взаимосвязь внутренних переменных организации. Окружение организации. Составляющие микро- и макроокружения образовательной организации. Социальное взаимодействие учреждения образования.

Тема 5. Менеджер учреждения образования. Менеджер учреждения образования. Личностно-профессиональная характеристика менеджера. Имидж менеджера учреждения образования. Внешняя и внутренняя (психологическая) составляющие имиджа менеджера учреждения образования. Саморазвитие менеджера учреждения образования. Стили управления менеджера. Лидерство, власть и влияние в деятельности менеджера учреждения образования.

Тема 6. Управление коллективом учреждения образования. Управление персоналом организации как ключевое направление деятельности современного менеджера. Коллектив и его характеристики. Методы подбора и оценки персонала. Структура и развитие взаимоотношений

Репозиторий БГПУ

между членами коллектива. Динамика групп и лидерство. Стимулирование деятельности сотрудников организации (управление трудовой мотивацией). Мотивация деятельности. Теории мотивации. Применение теорий мотивации в управлении. Формирование и развитие корпоративной культуры. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Применение коучинга в управлении коллективом учреждения образования.

Тема 7. Управление конфликтами в учреждении образования. Сущность конфликта. Причины возникновения конфликтов в учреждениях образования. Типология конфликтов. Поведение в конфликте. Управление конфликтами в организации, методы их предотвращения и разрешения.

Тема 8. Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования. Основные функции управления (анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование). Сущность планирования. Взаимосвязи функции планирования с другими функциями управления. Содержание планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Разработка системы планов в учреждении образовании. Формы планирования.

Тема 9. Организация как функция управления учреждением образования. Сущность функции организации. Взаимосвязь функции организации с другими функциями управления. Проектирование организационной структуры, его этапы. Характеристики организационной структуры. Типы организационных структур. Реализация организационных механизмов (регламентирование, нормирование, инструктирование и делегирование).

Тема 10. Контроль как функция управления учреждением образования. Сущность, задачи и значение контроля как функции управления учреждением образования. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями управления. Этапы процедуры контроля. Виды контроля. Качество и эффективность контроля. Контроль как основа обратной связи в управлении.

Тема 11. Коммуникации в управлении учреждением образования. Понятия общения, информации, коммуникации. Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникации. Барьеры в организационной коммуникации. Электронные формы коммуникации.

Тема 12. Культура делового общения менеджера образования. Этика делового общения менеджера образования. Формы делового общения. Публичное выступление. Деловая беседа. Функции и структура деловой беседы. Деловое совещание. Структура делового совещания. Формы организации деловых совещаний. Заседания коллегиальных органов управления. Деловые переговоры и правила их проведения. Стили переговоров. Управление вниманием аудитории. Манипуляции в деловом общении. Специфика делового общения в женских коллективах.

Репозиторий ВГУ

Тема 13. Принятие решений в процессе управления учреждением образования. Управленческое решение. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Структура процесса принятия управленческих решений. Уровни принятия управленческих решений. Методы принятия решения (индивидуальные и групповые).

Тема 14. Управление в сфере образования Республики Беларусь. Система и структура органов управления образованием. Министерство образования Республики Беларусь, направления его деятельности. Региональные органы управления. Задачи и функции управлений образования областных исполнительных комитетов, отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов.

Репозиторий БрГУ

ОПОРНЫЕ КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ

Тема 1
Менеджмент как наука и практика управления

1. Понятия «менеджмент» и «менеджер».
2. Основные категории менеджмента.
3. Своеобразие менеджмента в образовании.

1. Понятия «менеджмент» и «менеджер». Понятие (concept) «менеджмент» в последнее время мы встречаем все чаще. Оно входит в нашу лексику, некоторые элементы менеджмента мы уже используем в своей деятельности. Слово «менеджмент» было заимствовано из английского языка (англ. *management*) и дословно переводится как управление. Однако корни данного термина уходят далеко в прошлое. Английское слово *manage* произошло от латинского *manus*, что означает ‘рука’. Первоначально *manage* означало ‘объезжать лошадей’, затем – ‘владеть оружием’, ‘управлять колесницей’ и лишь позже – ‘управлять людьми’.

Менеджмент – сложное многомерное явление, имеющее множество составляющих, их свойств и сторон. В первую очередь, это специфическая человеческая деятельность, высоко ответственная, требующая глубоких разнообразных специальных знаний, практики и жизненного опыта.

На сегодняшний день ***менеджмент*** рассматривается как *управление в социальных системах, то есть в системах, элементами которых являются люди или группы людей*.

Работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента (теории и практики управления), называется *менеджером*.

В научной литературе, посвященной вопросам управления, понятие «менеджмент» рассматривается как *наука*, *практика* и *искусство управления*.

Менеджмент как практика управления означает процесс, осуществляемый менеджерами для достижения целей организации. В таком контексте менеджмент представляет собой определенный вид деятельности по руководству людьми, занятыми в той или иной сфере общественной жизни, народного хозяйства.

В свою очередь, осмысление результатов управленческой практики, их значимости обусловило развитие в XX столетии *менеджмента как науки*, предметом которой является управленческий процесс. Менеджмент – это наука об управлении коллективом людей (организацией), опирающаяся на познание законов развития организации как объекта управления и разработку способов достижения поставленных целей деятельности

Репозиторий БрГУ

организации (концепций, принципов, стратегий, методов, планов, программ и др.) и их практическое применение (В.И. Грушенко [8]). Задача менеджмента как науки заключается в развитии теории управления.

Менеджмент – синтетическая наука. В нем используются результаты многих наук. В первую очередь – это экономическая теория и экономика отдельных отраслей хозяйства. Стержнем менеджмента выступают науки об управлении объектами разного рода: кибернетика, общая теория систем, исследование операций, структурный и функциональный анализ, а также собственно теория управления, рассматривающая проблемы организации дела и мотивации персонала. Особая роль отводится психологии как науке о человеке, его умении эффективно взаимодействовать с другими людьми в процессе совместной деятельности. Здесь важно формирование благоприятного психологического климата в коллективах фирм, компаний, учреждений; способность руководителей общаться с персоналом, вызывая энергию, энтузиазм, творчество сотрудников; умение вести переговоры с партнерами.

Менеджмент как искусство управления. Реальная управленческая деятельность по своему содержанию намного богаче, разностороннее, чем теоретические положения, лежащие в ее основе. Действия менеджеров очень тонко должны улавливать свойства конкретных ситуаций. Менеджер работает в динамичной среде, когда постоянно происходят изменения во внешней и внутренней среде организации. Задача сводится к тому, чтобы постоянно держать под контролем и характер этих изменений, и действовать сообразно им.

Важным условием эффективности действий менеджеров является фактор времени. Важно уловить момент, когда именно следует осуществить те или иные управленческие действия, верно сориентироваться во временной ситуации, учесть все аспекты изменившегося положения и его будущего развития и принять оптимальное решение.

Менеджер постоянно взаимодействует с персоналом организации, потребителями ее продукции, поставщиками сырья и комплектующих, коллегами, органами государственного и хозяйственного управления. Это очень большой круг людей с различными истинными и формальными интересами, разными характерами, находящимися в том или ином психическом состоянии. Это также требует адаптации методов менеджмента к этим изменяющимся факторам. Ни одна теория или модель поведения не может охватить всех сложностей управленческих ситуаций. Это может сделать только конкретный человек – участник такого многообразного и сложного процесса, наделенный не только знаниями теории управлении, но и опытом, деловыми качествами, интуицией. Поэтому менеджмент объективно является искусством, где человек быстро оценивает все факторы,

Репозиторий БрГУ

характеризующие реальную ситуацию, и на основе этого принимает наилучшие решения.

Различают *общий и функциональный менеджмент*.

Общий, или генеральный, менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом.

Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев. Например, инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т. п.

2. Основные категории менеджмента. Обязательным условием существования науки является разработанность ее категориального аппарата. Рассмотрим основные категории менеджмента.

Управление – важнейшее понятие, которое носит характер категории. Согласно Толковому словарю русского языка, *управление* – это элемент функции организованной системы различной природы (биологической, социальной, технической), обеспечивающей сохранение структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори в своих исследованиях трактуют управление как стимулирующий элемент социальных изменений, как процесс планирования, мотивации и контроля, необходимый для достижения цели организации. А. Файоль рассматривает управление как деятельность по реализации целей организации. Л. Берталанфи определяет управление как совокупность взаимосвязанных элементов: люди, задачи, технологии, ориентированные на достижение целей в условиях меняющейся среды.

В. Афанасьев отмечает, что всякий управленческий акт и в животном мире, и в мире человеческом представляет собой систему взаимодействия субъекта (управляющий) и объекта (управляемый). Субъект обладает психическими качествами и двигательными навыками, способностью воздействовать на объект. Объект испытывает воздействие и сигнализирует субъекту о его результатах – достижении или недостижении цели. Совокупность связей от субъекта к объекту (прямая связь) и от объекта к субъекту (обратная связь) обеспечивает обмен информацией. Такова общая формула для биологического и социального управления.

Управление предполагает постановку цели, организацию путей для ее достижения, контроль движения к цели. Все эти операции предполагают наличие у субъекта управления интеллекта, рассудочного мышления, способности к преднамеренным действиям.

В. Веснин указывает, что управление многообразно и существует в самых различных видах (техническое, идеологическое, хозяйственное управление социальными процессами). Оно представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он

Репозиторий БрГУ

упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы общества, живой и неживой природы, техники. Похожие мысли можно обнаружить в работах Л. Басовского, В. Грушенко, А. Игнатьевой, М. Максимцова, М. Переверзева, Ю. Тихонравова, Э. Уткина, Н. Шайденко.

Рассмотрев различные подходы к определению понятия «управление», можно отметить общее: *управление – это деятельность по достижению определенных целей, в основе которой лежит взаимодействие людей, согласование их действий*.

Управление можно рассматривать как систему. В этом случае можно выделить две подсистемы – управляющую и управляемую. Эти подсистемы в процессе управления теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом.

Управляющая подсистема – это субъект менеджмента, то есть менеджер. Управляемая подсистема – это объект менеджмента. Под объектом менеджмента следует понимать отдельную структуру либо организацию в целом, на которую направлено управляющее воздействие.

В организациях, органах власти могут осуществляться управление и руководство. Поэтому следует рассмотреть еще одно понятие – «руководство», которое в практике часто употребляется как синоним понятию «управление». Между тем, несмотря на общие признаки управления и руководства, эти понятия следует разграничивать.

Руководство – процесс управления и контроля деятельности организации или группы лиц. Под руководством организацией чаще всего понимается процесс реализации кем-либо из представителей администрации своих формальных функций (предусмотренных трудовым договором, локальными нормативными документами), а в большинстве случаев – также решение фактически поставленных задач.

Но бывает и так, что руководитель у организации исполняет свои полномочия всего лишь формально, в то время как реальные задачи решают другие люди. Тем не менее с юридической точки зрения он является главным человеком в организации, имеет исключительное право издавать приказы, подписывать договоры, принимать ключевые решения.

Таким образом, основной критерий признания сотрудника организации руководителем – наличие у него юридически закрепленных полномочий.

Под управлением организацией понимается осуществление кем-либо из представителей администрации организации действий, направленных как раз-таки на решение реальных задач деятельности. Что касается формальных полномочий для этого – они могут и отсутствовать (но в современных эффективных организациях это редкость).

Управление организацией предполагает следование его субъектом не только формальным процедурам, отраженным в трудовом договоре или локальных нормативных актах, но также наполнение данных процедур

Репозиторий БрГУ

полезными действиями, направленными на достижение конкретных результатов.

Главное отличие руководства от управления заключается в том, что первый процесс отражает наличие у человека полномочий (например, подкрепленных трудовым договором на должность директора школы), а второй – наличие у человека компетенций, знаний, навыков, необходимых для решения задач, связанных с развитием организации.

На практике руководство и управление в большинстве современных организаций осуществляется одновременно. С одной стороны, директор школы имеет требующиеся полномочия, с другой – знания, которые нужны для реализации соответствующих полномочий. В этом случае руководство может быть синонимом управления.

Но бывает и так, что формально организацией руководит один человек, а реально управляет другой. В этом случае деятельность организации может выстраиваться не вполне эффективно в силу недостатка у второго полномочий по юридическому закреплению принимаемых решений. В данной ситуации называть директора школы управленцем будет не вполне корректно, в то время как того человека, который реально управляет учреждением, неправильно будет считать руководителем.

Определив, в чем разница между руководством и управлением, отразим выводы в таблице 1.

Таблица 1 – Сходство и различие понятий «руководство» и «управление»

Руководство	Управление
Сходство	
В большинстве современных эффективных организаций функции, характерные для руководства и управления, осуществляются менеджерами одновременно – в таких случаях рассматриваемые термины могут считаться синонимами.	
Различие	
Является процессом, отражающим наличие у представителей администрации учреждения юридических полномочий для решения задач, которые связаны с развитием организации.	Является процессом, отражающим наличие у представителей администрации учреждения компетенций, необходимых для развития организации.

Так как объектом и руководства, и управления выступает организация, рассмотрим еще одну важнейшую категорию менеджмента – «организация».

Организация. В теории менеджмента термин «*организация*» употребляется в различных смыслах.

Во-первых, так называется *объединение людей*, занимающее определенное место в обществе с целью достижения организационных целей.

Репозиторий БрГУ

В этом смысле организация выступает как социальный институт с определенным социальным статусом.

Во-вторых, организация может рассматриваться как *процесс*, направленный на упорядочение какой-либо деятельности, – организовывание. В данном случае организация выступает как функция управления.

Так как основу любой организации составляют люди, рассмотрим еще две важные категории менеджмента – человеческие ресурсы и человеческий капитал.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом.

Человеческие ресурсы могут быть рассмотрены с нескольких точек зрения. Так, довольно большой интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Если рассматривать данное понятие в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте. Если же нужно определить совокупный потенциал общества в целом, то говорят о социологическом исследовании.

Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Впервые, в 1961 г., словосочетание использовал американец Теодор Шульц, а его последователь Гэри Беккер развил эту идею с 1965 г., обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению. За свою теорию он получил в 1992 г. Нобелевскую премию по экономике.

Первоначально под человеческим капиталом понималась лишь совокупность инвестиций в человека, повышающая его способность к труду, – образование и профессиональные навыки. В дальнейшем понятие человеческого капитала существенно расширилось. Последние расчеты, сделанные экспертами Всемирного банка, включают в него потребительские расходы – затраты семей на питание, одежду, жилище, образование, здравоохранение, культуру, а также расходы государства на эти цели.

Человеческий капитал в широком смысле – это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи,

Репозиторий БрГУ

включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития.

Человеческий капитал – это интеллект, здоровье, знания, качественный и производительный труд и качество жизни.

Человеческий капитал – главный фактор формирования и развития инновационной экономики и экономики знаний как следующего высшего этапа развития.

3. Своеобразие менеджмента в образовании. Менеджеры ставят своей целью сформулировать и использовать на практике всеобщие функции и методы управления в любой сфере человеческой деятельности, в том числе и в учреждениях образования. Однако в отличие от других сфер деятельности в области образования менеджмент проявляется иначе.

Прежде всего, как отмечают С.А. Дмитриев, И.И. Пинчук, В.А. Трайнев [28], учреждения образования гораздо позже приступили к внедрению менеджмента и до сих пор заметно отстают в деле его применения от предприятий промышленности и ряда других отраслей народного хозяйства. Даже в США задача разработки концепции менеджмента в системе образования и его практического введения встала в повестку дня лишь в конце 1980-х гг.

Еще менее радужная ситуация с распространением менеджмента в учреждениях образования нашей страны, где до недавнего времени вообще не готовились руководители-профессионалы для школ и других учреждений. В бывшем СССР директора, ректора и их заместители назначались из числа педагогов или партийно-советской номенклатуры. Только в последнее время на постсоветском пространстве, в том числе в Республике Беларусь, достаточно стабильно и быстро идет осознание управленческой деятельности как особой профессии.

Внедрение менеджмента в учреждения образования вызвано целым рядом связанных между собой причин: во-первых, дальнейшим развитием реформы системы образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании и необходимостью выхода отрасли из кризисного состояния; во-вторых, процессами демократизации и децентрализации управления системой образования и предоставлением самостоятельности учреждениям образования в решении учебно-воспитательных и хозяйственных вопросов; в-третьих, расширением рыночных связей в сфере образования и усилением экономических рычагов управления учреждениями образования в условиях становления и развития рыночной экономики в Республике Беларусь.

Репозиторий БГПУ

Реформа в области образования ведет к процессу разрушения прежней единообразной системы учреждений образования. Появляются разные виды учреждений образования, каждое из которых стремится полнее использовать свои возможности. То есть существенно изменился сам объект управления. Поэтому должно измениться и управление им, стать качественно другим, основанным на принципах, методах менеджмента.

Важная отличительная черта менеджмента в образовании – наличие в нем двух отдельных и по сути неразрывных, взаимосвязанных сторон – педагогической и экономической. И то и другое направление необходимо, но часто они не совпадают во времени и в пространстве. Каждое из них может обретать самостоятельность. Именно поэтому наряду с менеджерами, занимающимися одновременно педагогическим и экономическим управлением, выделяются группы менеджеров, сосредотачивающиеся на управлении либо образовательным, либо хозяйственным процессом.

Педагогическая деятельность как разновидность сугубо интеллектуального труда в большей степени побуждается духовными потребностями, в частности потребностью самовыражения посредством творчества. К числу особенностей педагогической деятельности относится и то, что она совершается в системе человек – человек. Педагог всегда на виду, плоды его труда оцениваются воспитанниками, учащимися, их родителями, коллегами по работе, руководителями учреждения образования. Потребность в достижении успеха через признание окружающих нередко важнее для педагога, чем материальное вознаграждение. Менеджмент в сфере образования включает в себя следующие основные моменты:

– прогнозирование и планирование деятельности учреждений образования, правильную постановку целей;

– рациональную расстановку кадров, распределение обязанностей, установление связей между подсистемами и управление этими связями;

– организацию системы образовательной информации и эффективности ее использования;

– всесторонний контроль, анализ и своевременную корректировку для предупреждения или скорейшей ликвидации недостатков;

– надлежащую квалификацию и опыт менеджеров учреждений образования и систему повышения их мастерства.

В связи с назревшей задачей введения современного менеджмента в практику управления учреждениями образования возникает вопрос о содержании деятельности и требованиях к тем, кто относится к управленцам (менеджерам) в учреждениях дошкольного, общего среднего и других учреждениях образования.

Менеджер – это профессиональный руководитель. Его профессионализм проявляется в знании рынка (в нашем случае прежде всего рынка об-

Репозиторий БрГУ

разовательных услуг) и его законов, в умении прогнозировать развитие организации и создавать нужные условия для достижения ее целей, а также в способности управлять ресурсами и обеспечивать их лучшее использование путем систематического обновления содержания и технологии управления.

В зависимости от функциональных обязанностей и роли, которую играют менеджеры в процессе управления учреждением образования, выделяются три группы (уровня) менеджеров.

К первому, высшему уровню менеджеров учреждений образования относится руководитель (заведующий, директор). Как профессионал, руководитель организует работу учреждения образования и руководит всеми видами его деятельности – учебно-воспитательной, финансово-хозяйственной, социально-экономической.

Руководителю как менеджеру-лидеру отводится особая роль. Ему должна быть свойственна ориентация на постоянное обновление, развитие учреждения образования. Он должен стремиться к тому, чтобы, во-первых, по-новому видеть и на этой основе прогнозировать развитие педагогических и социально-экономических процессов, происходящих в учреждении образования, во-вторых, гарантировать такого рода преобразования в учебно-воспитательном процессе, при которых каждый член педагогического коллектива осознает потребность в улучшении своей деятельности; в-третьих, добиться научно-методического обеспечения обновления и успеха всех преобразований. Подобные задачи, разумеется, по плечу только лишь менеджеру-лидеру.

Таким образом, руководитель выступает, по образному выражению С.А. Дмитриева, И.И. Пинчука, В.А. Трайнева [28], дирижером всей управленческой деятельности в учреждении образования, его функции наиболее широки, многообразны. Он несет ответственность перед обществом за организацию на надлежащем уровне работы педагогического коллектива, правильный подбор и расстановку кадров, качество учебно-воспитательного процесса и создание для этого необходимых условий, соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности, а также за хозяйственно-финансовое состояние вверенного ему учреждения образования.

Вторая, средняя группа менеджеров учреждений образования включает в себя заместителей руководителя. Разумеется, функции, выполняемые заместителями, менее разносторонние, чем у директора, заведующего, тем не менее они также широки и объемны. Так, например, заместители директоров по учебной работе в качестве менеджеров учреждений общего среднего образования организуют образовательный процесс и его научно-методическую базу и выполняют при этом следующие задачи:

Репозиторий БрГУ

– обеспечение жизнедеятельности коллектива учреждения образования на базе четкой организации труда;

– изыскание возможности для обновления образовательного процесса в соответствии с прогнозируемыми состояниями;

– организация работы методической службы, направленной на развитие профессионального мастерства педагогов.

В решении хозяйственных дел руководителю учреждения образования помогает его заместитель по хозяйственной деятельности. Заместитель по хозяйственной деятельности, назначаемый руководителем, отвечает за сохранность здания и имущества учреждения образования, материально-техническое обеспечение образовательного процесса, за противопожарную охрану и правильную организацию работы обслуживающего персонала.

Третью, особую ступеньку в системе управления учреждением образования занимает педагог. Его роль как менеджера связана с тем, что он организует управление учебно-познавательной деятельностью воспитанников, учащихся. Для того чтобы успешно управлять учебно-познавательной деятельностью, педагогу необходимы особые профессионально-личностные качества. Он должен хорошо знать психологию той возрастной категории детей, с которой он работает, быть способным понимать воспитанника, учащегося, убеждать его и других людей, уметь быстро и гибко реагировать на педагогические ситуации, работать творчески, располагать организаторскими данными, способностью заинтересовать детей и предвидеть результаты своего взаимодействия с ними.

Управление учреждением образования на этом уровне в настоящее время нельзя представить без социально-педагогической и психологической службы. Это объяснятся тем, что деятельность службы способствует созданию благоприятных условий развития, воспитания, обучения и социализации учащихся, защиты их прав и законных интересов. Данную службу представляют две категории педагогических работников – педагог-психолог и педагог социальный. Специалисты службы обеспечивают социально-педагогическую поддержку и психологическую помощь учащимся, педагогам, семьям.

Особую роль в управлении учреждением образования играет педагог-психолог. В учреждениях образования ведется серьезная инновационно-экспериментальная деятельность: внедряются новые подходы к образованию, новые методы и технологии обучения. Педагог-психолог в данном случае нужен для участия в инновационной работе как на содержательном, так и на экспертном (экспертиза психологической грамотности проводимой работы) уровнях. Многие учреждения образования выбирают инновационный путь для своего развития: включаются в международные и республиканские проекты, становятся экспериментальными площадками, по-

Репозиторий БрГУ

тихонечку сами или с помощью извне осваивают некоторое инновационное поле. Роль педагога-психолога в такой деятельности объективно велика. Это и участие в проектировании инновационной деятельности, и реализация особых психологических программ в рамках целостного проекта, и, конечно, психологическая экспертиза содержания и методов реализации проекта.

Далеко не каждый педагог-психолог готов сегодня к осуществлению такой деятельности. Не хватает научно-исследовательких навыков, знаний основ проектирования своей и чужой деятельности. Психологов-проектировщиков в образовании вообще очень мало, они на вес золота. Однако научиться всему этому можно, было бы желание. Главное, чтобы педагог-психолог, принимаемый на работу в такое учреждение образования, хорошо понимал, под чем подписывается: не индивидуальную коррекционную работу нужно будет вести, а разрабатывать авторские психологические курсы под поставленную задачу, включаться в проектирование психологических составляющих образовательной среды и образовательного процесса. А для этого нужно будет очень хорошо знать и понимать механизмы, управляющие этой самой средой и процессами.

Педагог-психолог может быть включен в решение проблемы стиля управления, разрешения конфликтов, оптимизацию принятия групповых решений. Популярным в последние годы стало участие педагогов-психологов в оптимизации делового общения руководителей разного ранга. Разрабатываются практические занятия для руководителей, в которых отрабатываются стратегия и техника делового общения. Психолог-практик в данном случае выступает не просто экспертом или консультантом, а становится руководителем деловых игр. Важная задача педагога-психолога – пропаганда психологических знаний, формирование у руководителей психологической культуры. Решая задачу повышения квалификации управленческого персонала, психологи часто приходят к выводу о необходимости комплексного подхода к изучению проблемы эффективности деятельности. Так родилось новое направление в прикладной социальной психологии управления «организационное развитие» (или «развитие организации»). Организационное развитие предполагает обеспечение таких условий, при которых организация может самостоятельно изменяться при изменении целей и условий ее деятельности. В программу организационного развития входит:

1) работа по изменению личностных качеств, ценностных ориентаций и стиля поведения персонала;

2) работа по совершенствованию управленческих технологий, которая включает в себя совершенствование методов принятия решения, обеспечение большей степени доверия и информированности сотрудников о дея-

Репозиторий БрГУ

тельности организации, повышение возможностей участия каждого из них в принятии решений;

3) работа по изменению целей и структуры организации, совершенствование системы коммуникации, формирование эффективной команды.

При этом психолог должен придерживаться следующей стратегии: он не предлагает руководству организации конкретных решений (это было бы невозможно, так как он не компетентен в содержании деятельности организации), он лишь создает условия для руководства и персонала, при которых они самостоятельно могут принять оптимальное решение. Именно в этом роль психолога и как консультанта организации по ее развитию, и как прямого участника процесса обучения персонала. Группами, в которых проводится такое обучение, могут быть подразделение организации (сектор, команда), специально составленная группа (из сотрудников разных подразделений), группа руководителей разного уровня.

Таковы в общих чертах три группы образовательных менеджеров, которые в состоянии превратить менеджмент в эффективный инструмент научного управления современными учреждениями образования.

Таким образом, процесс обновления системы образования в ходе реформы предполагает важные изменения в ее управленческом звене и во всем хозяйственном механизме отрасли образования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое менеджмент? Согласны ли Вы с тем, что менеджмент – это наука? Искусство? Аргументируйте свой ответ.

2. Что такое управление? Определите соотношение понятий «менеджмент» и «управление». Могут ли быть использованы данные термины как синонимы?

3. Выделите три группы (уровня) менеджеров учреждения образования.

Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент [Электронный ресурс] : электрон. учеб. для вузов / ред. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : цв., зв.

2. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. – 2-е изд., перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2004. – С. 119–151.

3. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / В. А. Трайнев [и др.] ; под общ. ред. В. А. Трайнева. – М. : Дашков и К°, 2008. – С. 23–56.

Репозиторий БГПУ

Тема 2

Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента

1. Предпосылки возникновения менеджмента.
2. Школа научного управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора.
3. Классическая (административная) школа управления. Закономерности, принципы и функции управления А. Файоля.
4. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты.
5. Школа поведенческих наук.
6. Школа социальных систем.
7. Ситуационная теория менеджмента.
8. Особенности японского менеджмента.
9. Развитие управленческой мысли в России.
10. Развитие менеджмента в Беларуси.

1. Предпосылки возникновения менеджмента. Корни управления уходят в далекое прошлое, в те времена, когда люди впервые объединились для выполнения определенных работ и начали вырабатывать нормы, механизмы взаимоотношений людей, определять обязанности каждого из членов группы. В первобытном обществе люди жили сообществами или организованными группами, племенами. В племени обязательно был вождь, иначе невозможно было организовать защиту, охоту и иные сферы жизнедеятельности.

На территории Древнего Шумера найдены глиняные таблички, которые археологи датируют III тысячелетием до н. э. В табличках записаны сведения о коммерческих сделках, что позволяет зафиксировать первые факты управленческой практики. В 1760 г. до н. э. царем Хаммурапи был издан свод законов управления государством.

Исключительно благодаря скоординированным усилиям сотен тысяч людей в истории нашей цивилизации смогли быть созданы «чудеса света»: египетские пирамиды, висячие сады Семирамиды в Вавилоне, Александрийский маяк, статуя Колоса Родосского, Великая китайская стена и др. Эти грандиозные сооружения, удивляющие нас и сегодня, как свидетельство четкой организации труда сотен тысяч людей. В то время люди еще не имели научных знаний по управлению, однако организация их деятельности уже носила не стихийный, а целенаправленный характер.

Попытки осмысления управленческой деятельности нашли свое отражение в работах древнегреческих философов.

Репозиторий БрГУ

Сократ (ок. 469–399 гг. до н. э.) рассматривал управление как особую область деятельности, которая нужна для того, чтобы поставить необходимого человека на правильное место и добиться выполнения сделанных им указаний. Платон (ок. 427–347 гг. до н. э.) считал, что мудрое управление должно основываться на всеобщих и разумных законах, чтобы на их основе можно было отыскать правильное решение в каждой конкретной ситуации. А практически осуществить управление должен лидер, владеющий искусством по применению этих законов. Ксенофонт (ок. 430–355 гг. до н. э.) подразумевал под управлением «господскую науку», в рамках которой рабовладельцев обучали навыкам общения с рабами, искусству управления ими.

В целом можно сказать, что мыслители древности понимали управление как познание определенных законов и главную роль отводили выбору лидера, способного к искусному применению этих законов на практике.

В России яркие образцы управленческой мысли связаны с реформами Петра I. Например, так описывает хорошего руководителя В.И. Генин, начальник главных заводов Сибири и Урала: «Управителю надлежит быть доброму, радетельному и трудолюбивому, который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был бы понятен…» Как видно из цитаты, основной акцент В.И. Генин делал на личностные качества руководителя.

Однако, несмотря на существование практики менеджмента с глубокой древности, теория появилась сравнительно недавно. В частности, к таким попыткам можно отнести капитальный труд известного английского экономиста **Адама Смита** «Богатство наций» (1776).

Смит рассматривает влияние приема разделения труда на повышение производительности. Он анализирует, в частности, производство булавок. Последнее, по мнению автора, представляет собой не только отдельную профессию, но и распадается на несколько видов работ. Их, в свою очередь, можно назвать особыми специальностями. Один работник тянет проволоку, второй выпрямляет, третий режет, четвертый затачивает, пятый шлифует, шестой завивает, седьмой делает головку, восьмой ее насаживает. Смит указывает, что необученный рабочий может сделать за день одну булавку, обученный – несколько. В то же время Смит сообщает, что видел небольшую мастерскую, в которой 10 человек в результате разделения труда способны были за день сделать 48 тысяч булавок.

В начале XIX века блестящие эксперименты в области новых подходов в управлении провел английский текстильный промышленник и управляющий **Роберт Оуэн** (1771–1858). На своих ткацких фабриках в поселке Нью-Ленарке (к югу от Глазго, Англия) он ввел ряд экономико-производственных и социальных новинок. Оуэн был уверен, что сознание

Репозиторий БрГУ

рабочего определяется его бытием. Поэтому он вначале предложил своим работникам существенные по тем временам социальные блага: служебное жилье, бесплатное образование для детей, фабричный магазин с продуктами по себестоимости, сокращение рабочего дня с 14 до 12 часов, запрет труда детей до 10 лет. Экономико-производственные новшества Оуэна включали закрепленное на каждом рабочем месте устройство, наглядно показывающее производительность рабочего труда, – «молчаливый контроль», жесткие штрафы за нетрезвое состояние и грязь на рабочем месте. Причем борьба с пьянством и грязью велась не только в цехах, но и в быту. И Оуэн добился поразительных результатов. Уровень его доходов и благосостояние рабочих намного опережали партнеров и конкурентов. Но, несмотря на то что фабрики после нововведений Оуэна стали очень прибыльными, другие бизнесмены не последовали его примеру, поскольку роль управленческих функций еще не была достаточно осознана обществом.

Концепция управления получила особенно интенсивное развитие с середины XIX в. Идея же, что управление как наука само может внести существенный вклад в успех организации, впервые зародилась в США. Америка стала родиной современного управления именно потому, что еще в начале XX в. она оставалась практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность.

Новый взрыв интереса к управлению произошел в 1911 г. и связан с именем Фредерика Уинслоу Тейлора. Ф.У. Тейлор является основателем американской школы менеджмента, в рамках которой получили развитие в свою очередь шесть школ американского и европейского управления:

– школа научного управления;
– классическая (административная) школа управления;
– школа человеческих отношений;
– школа поведенческих наук;
– школа социальных систем;
– ситуационная теория менеджмента.

В отдельных подразделах рассмотрим перечисленные выше направления развития менеджмента как науки.

2. Школа научного управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора. Школа научного управления в менеджменте наиболее интенсивно развивалась с 1885 по 1920 г. и тесно связана с работами Ф.У. Тейлора, Г.Л. Ганнта, Г. Эмерсона, Г. Форда, супругов Ф. и Л. Гилбретов. Основателем школы научного управления, как и менеджмента науки в целом, признан Ф.У. Тейлор.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915), инженер, изобретатель, предприниматель и управляющий родился в Филадельфии (США) в доста-

Репозиторий БрГУ

точно обеспеченной семье. С детства Фредерик интересовался различными механизмами и поэтому, когда пришло время определять профессиональную сферу, он отдал предпочтение работе на производстве, хотя в свое время был чемпионом США по теннису. С первых дней трудовой деятельности Ф.У. Тейлор проявил целеустремленность, интерес и творческую активность в работе. Со временем он получил высшее образование в Технологическом институте Стивенса по специальности «инженер-машиностроитель». Накопленный опыт работы и образование позволили ему довольно быстро подняться по служебной лестнице: уже в 35 лет он был известным консультантом по вопросам менеджмента. В 1903 г. издал книгу «Цеховой менеджмент». В 1910 г. Ф.У. Тейлор создал Общество пропаганды научного менеджмента. В 1911 г. он издал книгу «Принципы научного управления». Два этих события (общество и книга 1911 г.) и стали точками отсчета в создании теории управления.

Выработанная Ф.У. Тейлором управленческая система была названа им «*научным менеджментом*». Сторонники и оппоненты Ф.У. Тейлора позднее назвали его изобретение «*тейлоризмом*». Научный менеджмент Ф.У. Тейлора как система содержал изложение основной цели и принципов управления.

Основной целью менеджмента Ф.У. Тейлор считал максимальное процветание нанимателя вкупе с максимальным благом для лиц наемного труда. Благополучие хозяев принципиально не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот. Для достижения основной цели Ф.У. Тейлор предложил четыре принципа:

1) новая ментальность;
2) научно продуманные рабочие задания;
3) научный отбор персонала;
4) индивидуальное стимулирование.

Новая ментальность означала, что научный менеджмент не является способом повышения эффективности производства. Его внедрение предполагает подлинную революцию в сознании работника, которая изменит его отношение к работе, товарищам и нанимателям. Такая же революция в отношениях к работе и коллегам должна произойти и в сознании управленцев (мастеров, заведующих, директоров), и в сознании хозяев (акционеров, учредителей). Все три стороны – рабочие, менеджеры и хозяева – должны преодолеть психологический антагонизм и осознать общее единство цели – процветание предприятия и, как следствие, каждого участника производственного процесса.

Научно продуманные рабочие задания предполагали внимательное изучение выполнения любой работы с помощью разбивки ее на составные

Репозиторий БрГУ

части и их систематического хронометрирования. Это позволяло стандартизировать по действиям (движениям) и нормировать по времени любой вид работ. В результате менеджер мог выдать рабочему четкое задание и реально определить время на его выполнение. Произвольная работа рабочего, выполнявшего данную функцию, заменялась научно обоснованным заданием.

Научный отбор персонала заключался в подборе и подготовке рабочих не бессистемно, а на основе изучения их качеств, адекватных профессии. Любая профессия для ее успешного выполнения предполагает наличие у работника определенного набора качеств. Выявить наличие либо отсутствие необходимых качеств – это и есть задача отбора. А задача подготовки – развить нужные качества и на их основе дать необходимые навыки.

Принцип *индивидуального стимулирования* Ф.У. Тейлор противопоставил широко распространенной в то время практике заключения бригадного подряда – договора между работниками и администрацией. Согласно этому методу, цели работника следовало привести в соответствие с целями предприятия. Проблема должна была решаться путем введения прогрессивной системы оплаты труда. Квалифицированный и трудолюбивый рабочий совершенно естественно должен был быть поставлен на значительно более высокий уровень материального благосостояния. Помимо материального стимулирования, он призывал менеджеров использовать и элементы морального стимулирования (создание для работников бань, столовых, вечерних курсов, детских садов и т.д.).

Рассматривая современное управление с гуманистических позиций, важно отметить, что Ф.У. Тейлор впервые определил термин «*человеческий фактор*», под которым понимал постоянный отбор и обучение кадров, их денежное стимулирование, изучение и структурирование их труда.

Реализация вышеизложенных принципов Ф.У. Тейлора в производстве и повышение его результативности доказали необходимость нового научного подхода к управлению. Однако в своих размышлениях Ф.У. Тейлор больше внимания уделял одностороннему влиянию управляющей системы (менеджеров) на подчиненных, что в дальнейшем позволило ученым охарактеризовать его концепцию как «*концепцию управления экономическим человеком*». Следует также отметить, что интересы основателя менеджмента концентрировались непосредственно на производственном процессе, им практически не рассматривались общие вопросы управления всей организацией.

Дальнейшие социально-технические изменения обусловили расширение и «укрупнение» организаций, их преобразование. Возникла необходимость определения механизма управления организацией в целом. Эта зада-

Репозиторий БрГУ

ча активно решалась в рамках классической (административной) школы управления.

3. Классическая (административная) школа управления. Закономерности, принципы и функции управления А. Файоля. Эта школа в менеджменте получила наиболее интенсивное развитие в 1920–1950 гг. и связана с работами А. Файоля, Л. Урвика, Дж. Муни, М. Вебера, Ф. Шумахера. Но возникновение этой школы исследователи связывают с именем А. Файоля.

Анри Файоль (1841–1925), горный инженер, многолетний управляющий процветающей крупнейшей образцовой горно-металлургической компанией, родился и жил во Франции. Высшее образование он получил в Горном институте Франции, и с горнодобывающей сферой был связан его жизненный путь. Профессиональная карьера А. Файоля складывалась следующим образом. После окончания института в 19 лет Анри начал работать инженером на шахте компании «Commentatu Fourchambault», а затем в течение 30 лет был ее руководителем. При этом следует отметить, что при его назначении на пост генерального управляющего (1888 г.) предприятие находилось на грани банкротства, а когда он покидал его (1918 г.) – было одним из ведущих французских концернов. Выйдя в отставку, А. Файоль стал советником французского правительства, организовал в стране Центр административных исследований и пытался реализовать свои идеи при реорганизации структуры общественного и государственного управления Францией. Анри Файоль, успешный предприниматель-новатор XX в., был одним из прототипов героев знаменитой трилогии Теодора Драйзера «Финансист», «Титан», «Стоик».

Основные положения «теории администрации» А. Файоль сформулировал в результате анализа деятельности различных организаций и отразил в своей главной работе «Общий и промышленный менеджмент» (1916 г.).

Изучая направления работы ста предприятий, А. Файоль пришел к выводу, что, несмотря на различия между теми или иными компаниями, в их деятельности есть нечто общее. Это позволило ему условно выделить взаимозависимые направления деятельности (операции), без которых ни одна организация не смогла бы существовать. Рассмотрим эти направления:

– технические операции, связанные с основным производством;

– финансовые операции, позволяющие привлекать денежные средства и распоряжаться ими;

– страховые операции, обеспечивающие сохранность имущества организации;

– коммерческие операции, заключающиеся в покупке, обмене и продаже ресурсов организации;

Репозиторий БрГУ

– учетные операции, связанные с осуществлением работы бухгалтерии, измерением деятельности организации;

– административные операции, включающие предвидение, организацию, распорядительство (руководство), координирование и контроль.

А. Файоль считал, что, «каким бы ни было предприятие, простым или сложным, небольшим или крупным, – эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда». Рассмотренные группы операций прежде всего касаются организации работы промышленного предприятия. Но если абстрагироваться от их конкретно обозначенного содержания и проанализировать деятельность различных организаций, то можно выделить и их видовые функции (направления деятельности). Например, изучив деятельность учреждения дошкольного образования, можно определить такие направления в работе, как оздоровительное, методическое, финансовое, административное и др.

Обозначив основные направления, А. Файоль особое внимание уделил операции, имевшей, по его мнению, наиболее близкое отношение к управлению, – административной. Он считал, что административная операция по своей природе не похожа на другие и требует тщательного анализа. Поэтому, рассмотрев ее более подробно, А. Файоль выделил следующие функции управления:

– *предвидеть* – учитывать будущее и вырабатывать программу действий;

– *организовывать* – строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;

– *распоряжаться* – заставлять персонал надлежаще работать;

– *координировать* – связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;

– *контролировать* – заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Анализируя процесс управления, А. Файоль отмечал, что его реализация является привилегией не только высшей администрации: «Следует обеспечить участие в нем и работников различных подразделений организации». При этом он выделил такую *закономерность управления*: *«Чем выше работник поднимается по административной лестнице, тем больше в его профессиональной деятельности занимает место административная функция, а чем ниже, ближе к производству, тем больше – техническая»*.

Таким образом, А. Файоль построил *многомерное пространство управления, которое сплетается из видовых, административных функций и их распределения на различных ступенях организации*.

Идея многомерности, сложности управления, выделение общих закономерностей его осуществления позволили А. Файолю определить организацию как социальный организм, который нуждается в научном конструи-

Репозиторий БрГУ

ровании и приведении в рабочее состояние. Это обеспечивается, по его мнению, основными 14 *принципами управления* (таблица 2).

Таблица 2 – Принципы управления А. Файоля

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
1.	Разделение труда (специализация)	Разделение труда (специализация) является естественным порядком вещей. Цель разделения – выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Она затрагивает не только процесс основного производства, но и управление, и вспомогательную сферу. Этот принцип позволяет сократить количество направлений, которые курирует руководитель, и обеспечивает подготовленность кадров к качественному осуществлению труда.
2.	Власть и ответственность	Власть есть «право отдавать распоряжения и требовать их выполнения», а ответственность – ее составляющая противоположность. Где есть власть, там возникает ответственность. Руководитель, наделенный властью, не должен забывать об ответственности за принятые решения, организацию деятельности, за тех, кто ему подчиняется.
3.	Дисциплина	Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником. Дисциплина обеспечивает порядок в организации. А. Файоль отмечал, что наиболее действенным средством укрепления дисциплины является непосредственный пример руководителя. Если последний не опаздывает на работу, всегда точен, аккуратен и пунктуален, то его требования соответствующего поведения подчиненных целесообразны.
4.	Единство распорядительства	«Подчиненный должен получать приказы только от одного начальника». Двойственная подчиненность, поручения «через голову» непосредственного начальника являются источником психологических напряжений и конфликтов. Вследствие подобных ситуаций возникает чувство безответственности, нарушаются сложившиеся вертикальные связи. Результатом становится «растерянность подчиненных, раздражение и недовольство части руководителей, оставшихся не у дел, и нарушение нормального хода работ».
5.	Единство руководства	Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. Данный принцип сводится к единству планирования и управления. По А. Файолю, «это – условие единства действий, координации сил

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 2

		и сосредоточенности на цели. Тело о двух головах и в социальном, и в животном мире является монстром и обычно не выживает».
6.	Подчиненность частных интересов общим	«Интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия». Согласование общих, групповых и личных интересов является одной из серьезнейших проблем управления. Несогласованность указанного направляет усилия персонала не на цели предприятия, а на разборки межличностных отношений. «Невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место интересам личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу».
7.	Вознаграждение персонала	Всякие «труды должны быть вознаграждены». Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу. А. Файоль рассматривает в том числе не зависящие от воли нанимателя факторы, которые должны определять уровень оплаты труда. Это такие факторы, как прожиточный минимум, спрос и предложение рабочей силы, экономическая обстановка региона, финансовое положение предприятия. Он предлагает также различные способы компенсаций: повременная ставка, поурочная (аккордная) оплата, сдельная оплата, премирование, участие в прибылях, различные нематериальные стимулы. «Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник – деньги или же такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания – смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника».
8.	Централизация	Общие вопросы управления, принятие окончательных решений должны быть сосредоточены в одном центре. «У любого организма, животного и социального, ощущения идут к мозгу или к управляющему органу, и от последнего во все части организма идут команды, приводя его в движение». По А. Файолю, организации подобны скорее живым организмам, чем машинам, поэтому им в той или иной форме нужен «мозг». Соотношение же централизации и децентрализации должно решаться индивидуально в каждом конкретном случае. «Вопрос централизации или децентрализации – это вопрос меры, вопрос нахождения оптимального для данной ситуации устройства».
9.	Иерархия (скалярная цепь, цепь начальников)	Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена. Более

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 2

		привычным термином для определения этого понятия будет «иерархия власти» или «властная вертикаль». В организации должна быть четко выстроенная иерархия, в которой определено, кто кому подчиняется – от высшего до самого низшего ранга. Каждая «властная ступень» должна иметь свои функции, свой круг полномочий и ответственности. Централизация власти вовсе не означает, что все вопросы должны решаться на самом высоком уровне. Напротив, многие решения на месте будут более быстрыми и грамотными. Для того чтобы сохранять контроль за общей ситуацией и не допускать излишних потерь времени, А. Файоль предлагает делегирование прав и ответственности подчиненным по осуществлению необходимых коммуникаций. Подобный способ «горизонтальных» коммуникаций между работниками одного ранга получил название «трап».
10.	Порядок	Это материальная и социальная организованность. И в производстве, и на складе, и в конторе должно быть «место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте». Персонал должен иметь «место для каждого лица и каждое лицо на своем месте». Социальный порядок – «баланс» – А. Файоль считал важнейшим условием успешного управления и эффективного производства. Необходимо также, чтобы начальников, от самого высшего до самого низшего ранга, было ровно столько, сколько нужно для дела. При этом у каждого должны быть свои функции, не пересекающиеся с функциями других руководителей.
11.	Справедливость	А. Файоль отмечает необходимость справедливого отношения к сотрудникам, что обеспечивает их преданность и лояльность к организации.
12.	Стабильность состава персонала	Это недопущение текучести кадров среди рабочих. Оно достигается грамотным планированием подбора кадров, обучением, адаптацией, совершенствованием методов управления, изучением настроений и проблем рабочих. «Нестабильность состава является одновременно причиной и следствием плохой работы предприятия».
13.	Инициатива	Утверждается важность участия рядовых сотрудников в определении и выполнении планов деятельности организации. Поскольку это доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку, А. Файоль призывает менеджеров «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.
14.	Единение персонала (принцип корпоративного духа)	А. Файоль подчеркивал необходимость объединения сотрудников организации, указывая, что «в единстве сила».

Репозиторий БрГУ

Следует отметить, что в концепции А. Файоля значительное внимание уделялось человеку. Об этом свидетельствуют и предложенные А. Файолем принципы управления (справедливости, вознаграждения и др.), и возможность включения рядовых сотрудников в управление организацией. Однако человеческие взаимоотношения в организации, влияние индивидуальных особенностей на деятельность сотрудников не были предметом изучения сторонников «административной» школы. Этим явлениям были посвящены изыскания представителей последующих школ, в частности школы человеческих отношений.

4. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эта школа в менеджменте получила наиболее интенсивное развитие в 1930–1950 гг. и связана с работами Э. Мейо, Г. Мюнстерберга, М. Паркер Фоллетт, Ф. Рестлисбергера. Неклассическая школа человеческих отношений занимает особое место в развитии менеджмента. Она внесла главные составляющие в систему человеческих отношений – достижения наук психологии и социологии о поведении человека. Предметом исследований этой школы стали групповые отношения, групповые нормы, неформальные организации и т. д.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений в менеджменте принадлежит Э. Мейо. **Элтон Мейо** (1880–1949), руководитель промышленных изысканий Гарвардского университета, родился в Австралии. Обучался в медицинском институте, затем изучал логику, философию, этику. В начале 1920-х гг. переехал в США для участия в проведении научных исследований в Фонде Рокфеллера, затем работал в Гарварде. Свои взгляды на управление Э. Мейо изложил в книгах «Проблемы человека в индустриальном обществе» (1933 г.), «Социальные проблемы индустриального общества» (1945 г.). Известен благодаря участию в Хоторнских экспериментах.

В 1927 г. в местечке Хоторн (недалеко от Чикаго, США) на предприятии «General Electric» был начат уникальный эксперимент. Он длился 12 лет, и в нем приняли участие более 20 тыс. человек. Полученные результаты обрабатывались огромным коллективом ученых и публиковались на протяжении 10 лет. Цель этого широкомасштабного эксперимента заключалась в изучении влияния различных факторов (условий и организации труда, времени работы, заработной платы) на повышение производительности труда. Вначале на протяжении трех лет определялось влияние на результаты труда физических факторов, выделенных Ф.У. Тейлором. Однако значительных изменений зафиксировано не было. Затем экспериментаторами была выделена небольшая группа работниц, которых разместили в отдельном помещении и рекомендовали им работать в умеренном темпе, не обгоняя друг друга. Через два с половиной года производитель-

Репозиторий БрГУ

ность труда членов данной группы выросла на 40 % по сравнению с исходным уровнем. Решающее значение, с точки зрения исследователей, имел тот факт, что в объединении возникли особые отношения между людьми, была образована *«неформальная группа»*.

Неформальная (неофициальная) группа – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий. Неформальные группы могут выступать как изолированные общности или складываться внутри официальных групп. Их интересы могут иметь как профессиональную, так и внепрофессиональную направленность.

В результате проведенных экспериментов был сделан вывод о влиянии на производительность межличностных отношений в неформальных группах. Ключевые положения «школы человеческих отношений» послужили основой для дальнейшего развития интереса к роли человека в управлении.

Обобщение итогов Хоторна содействовало развитию современной теории «человеческих отношений». Эта теория развивалась на основе идей, изложенных в 1943 г. **Фредериком Рестлисбергером**:

1. Хорошее знание формальной и социальной структур организации.

2. Разработка общего для структуры организации языка общения.

3. Такое развитие коммуникаций в организации, при котором улавливались бы и взаимно учитывались мнения рабочего и руководителя.

4. Разработка мер по предотвращению сопротивления, возникающего в результате непонимания, которые позволят соединить на практике стимулирование потенциальных возможностей, связанных с техническим прогрессом, и задачу социального развития человека.

5. Учет зависимости положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса в данной социальной организации, к получению определенных гарантий.

6. Учет эмоциональной стороны человеческой натуры, не совпадающей со строгой логичностью поведения, и разработка приемов неофициального обращения с рабочим [58].

В середине XX в. в силу активного развития гуманистического направления в психологии, признающего уникальность, неповторимость личности, наблюдается психологизация менеджмента и формируется школа «поведенческих наук».

5. Школа поведенческих наук. Школа «поведенческих наук», или бихевиористская школа, развивается с 1950-х гг. по настоящее время. Главным постулатом этой школы является не учет межличностных отношений, а воздействие на эффективность отдельного работника и организации в целом на основе рекомендаций поведенческих наук. Наиболее крупные

Репозиторий БрГУ

представители этого направления – А. Маслоу, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис – изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характер власти и авторитета, оргструктуры, коммуникации в организациях, лидерство и т. д. Их исследования способствовали возникновению в 1960-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

В самых общих чертах главной целью поведенческой школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Значительный вклад в развитие этого направления в менеджменте внес А. Маслоу.

Абрахам Маслоу (1908–1970) родился в Бруклине (США). Получил степень доктора психологии в университете штата Висконсин. Затем работал в Колумбийском университете и университете Брандейса. Является основоположником гуманистической психологии, идеи которой нашли отражение в основной работе А. Маслоу «Мотивация и личность» (1954 г.).

Результатом научных изысканий А. Маслоу является разработка *теории человеческих потребностей*, известной как *«пирамида потребностей»*. В соответствии со взглядами ученого, у человека существует сложная иерархическая структура потребностей и главная задача менеджера – изучение и создание условий для их удовлетворения в процессе работы.

В основании пирамиды потребностей А. Маслоу расположены физиологические потребности (в пище, воде и т. д.). Это потребности выживания: если они не удовлетворены, человек погибнет. На втором уровне находятся экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, стабильности условий жизнедеятельности, а в сфере профессиональной деятельности – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев. Рассмотренные потребности А. Маслоу объединяет в первичные потребности и указывает на то, что менеджер обязан отслеживать создание условий для их удовлетворения в организации.

На третьем – пятом уровнях пирамиды потребностей расположены вторичные потребности (роста и развития). Так, на третьем уровне находятся социальные потребности в причастности, принадлежности к определенной группе. В случае если данные потребности являются актуальными для членов коллектива, менеджеру следует позаботиться о создании ситуации общения, развития неформальных отношений, благоприятного социально-психологического климата в организации. На четвертом уровне пирамиды потребностей – необходимость в уважении, статусе, престиже. Удовлетворение данных потребностей обеспечивается благодаря созданию ситуации признания деятельности сотрудника членами организации, его

Репозиторий БГПУ

уважении. На самой вершине иерархии находится потребность в самореализации, самовыражении.

Основные положения школы поведенческих наук сегодня широко используются в управлении человеческими ресурсами организации.

Мы можем констатировать, что к середине XX в. ученые в области менеджмента изучили влияние различных факторов на повышение производительности труда: совершенствование процесса труда (Ф.У. Тейлор) и управления организацией в целом (А. Файоль), развитие межличностных отношений людей в организации (Э. Мейо) и изучение личностных особенностей и потребностей сотрудников организации (А. Маслоу).

Как отмечают О.С. Виханский и А.И. Наумов, на данном этапе для управленческих учений характерна одномерность, рассмотрение отдельных элементов управления – задачи, человека или администрирования.

Дальнейшее развитие менеджмента было обусловлено разработкой в науке вопросов системного анализа. Реализация системного подхода в управлении обусловила развитие целостного представления об организации как альтернативе элементаризма Ф.У. Тейлора и формирование «школы социальных систем».

6. Школа социальных систем. Представителями «школы социальных систем» являлись Честер Барнард и Герберт Саймон.

Честер Барнард (1886–1961) – американский общественный деятель, публицист, специалист в области менеджмента. Более 30 лет проработал в компании «Нью Джерси Белл Телефон Компани». С 1927 по 1948 г. являлся ее президентом. Помимо этого, он работал в государственных агентствах и благотворительных организациях. Является основоположником системного подхода в управлении, идеи которого изложил в основных работах «Функции руководителя» (1938 г.), «Организация и управление» (1960 г.).

Ключевым понятием данного подхода является *система* (от греч. *systēma* – целое, составленное из частей, соединение) – *совокупность элементов, находящихся в отношениях и в связи друг с другом, образующих определенную целостность, единство*.

Существенные признаки системы:

– *наличие элементов* (минимальных структурообразующих единиц системы, имеющих предел делимости в ее границах, обладающих функциональной интегративностью);

– *наличие структуры* (упорядоченный способ связи элементов);

– *целостность* (проявление свойств интеграции, объединение частей в целое качественное единство);

– *иерархичность* (разветвленность системы координационных связей в организации);

Репозиторий БрГУ

– *субординация* (подчиненность и соподчиненность элементов, указывающая на особое место каждого из них в системе);

– *целесообразность* (определение желаемых результатов, к достижению которых и стремится организация, и построение декомпозиции целей ее различных элементов);

– *взаимодействие с внешней средой*.

Применение системного подхода выявило многомерность организации и управления ею, необходимость учета взаимозависимости и взаимообусловленности составляющих организационного организма, которые раньше рассматривались отдельно друг от друга.

Ключевым системообразующим фактором здесь является цель – конечный результат, на достижение которого направлено функционирование системы. Одна из фундаментальных работ того времени – концепция «управления по целям», разработанная П. Друкером, – в корне изменила логику управления. Ведь до этого момента управление рассматривали не как целенаправленную деятельность, а как процесс, реализующийся посредством определенных функций.

Кроме того, в результате применения системного подхода в управлении организацию стали рассматривать как «открытую систему», постоянно взаимодействующую с внешней средой. Это была новая идея, опровергавшая традиционные представления об организации как об изолированной от окружения.

Активное развитие системной методологии управления в 50–70-е гг. XX в. сыграло значительную роль в преобразовании менеджмента, и сегодня идея рассмотрения организации как системы – главенствующая в философии и методологии менеджмента.

Однако практика управления показала, что менеджеру приходится разрешать множество разнообразных конкретных ситуаций, которые не рассматриваются в теории менеджмента. Это способствовало интенсивному развитию в 70-е гг. XX в. *ситуационной теории менеджмента*.

7. Ситуационная теория менеджмента. Понятие «ситуационная теория управления» впервые было использовано Р. Моклером. Суть данной теории заключается в том, что результаты одних и тех же управленческих действий могут быть различны в зависимости от того, кем и в каких организационных условиях они применены. Р. Моклер признает, что сущность ситуационного подхода в основных чертах уже была сформулирована представителями системного подхода. Так, в книге П. Друкера «Практика управления» (1954 г.) указывается на необходимость конкретного анализа ситуации для принятия правильного решения руководителем организации.

Репозиторий БрГУ

Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) родился в Австрии в семье крупного государственного чиновника, окнчил университет во Франкфурте (Германия). В 1937 г. переехал в США. Автор многочисленных книг по управлению, консультант, преподаватель, он работал во многих колледжах и университетах США. Им разработана концепция «управления по целям», определены основы системного и ситуационного подходов в управлении, которые он изложил в основных своих работах «Практика управления» (1954 г.), «Границы менеджмента» (1986 г.), «Задачи менеджмента в XXI веке» (1999 г.), «О профессиональном менеджменте: о профессии менеджера» (2005 г.).

Согласно ситуационной теории менеджмента, для того чтобы добиться эффективного управления в каждой ситуации, необходимо:

1) понять, какие требования предъявляет к организации данная ситуация;

2) разработать подход организации к ее решению, исходя из влияния на нее специфической ситуации;

3) создать внутри организации необходимую гибкость мышления и действий, позволяющих перейти к новому стилю поведения, соответствующему новой ситуации;

4) провести организационные изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Ситуационный подход помогает выявить взаимозависимости между организационными подсистемами, а также между организационной системой в целом и средой. Он подчеркивает динамическую природу организаций и пытается объяснить, как они действуют в различных условиях и ситуациях. Использование подхода позволяет оказать менеджерам помощь, предлагая стратегии организационного дизайна, обеспечивающие наибольшую вероятность успеха в конкретной ситуации.

Ситуационная теория отрицает наличие универсальных подходов и принципов управления. Реализация основ ситуационной теории в управлении позволит руководителю сохранить уникальность организации и найти жизнеобеспечивающее равновесие внутреннего потенциала организации и окружения. Считается, что менеджер, освоивший ситуационный подход, овладел великим искусством управления.

Следует отметить, что сегодня положения ситуационного подхода наряду с системным считаются в менеджменте основополагающими и определяющими современное состояние теории управления.

8. Особенности японского менеджмента. Научный менеджмент стал известен в Японии очень быстро. Уже в 1912 г. здесь были переведены и изданы труды Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета и других авторов. В 1925 г. в Японии был создан филиал Тейлоровского общества. Однако в импера-

Репозиторий БрГУ

торской Японии научный менеджмент не мог быть востребован по социально-ментальным причинам. Пирамида управляющих, выстроенная от имени императора, воспринималась единственно правильной. Становление теории управления началось после Второй мировой войны.

У. Оучи и Р. Джонсон выделяют пять отличительных особенностей японского менеджмента: 1) акцент на движение информации и инициативы снизу вверх; 2) превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений; 3) использование среднего управленческого звена (мидл-менеджмента) как инициатора и движущей силы «выискивания» и решения проблем; 4) принятие решений на основе консенсуса; 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Исследователи пришли к выводу, что его определенные аспекты «неразрывно связаны с японской культурой» и предопределяются следующими ценностями общества: обязанность (долг чести), сотрудничество, коллективизм. Японская модель менеджмента основывается на философии «мы – одна семья». Интересно, что для наименования семьи и организации японцы пользуются даже одним и тем же словом «ути». В японской культуре существует понятие «эмэ». В английском языке ему даже нет ни аналогичного слова, ни понятия-эквивалента. «Эмэ» означает: 1) психологическую зависимость человека от членов своей микрогруппы; 2) повышенное чувство долга перед группой, фирмой, страной. Цель японской системы управления – обеспечить сотрудничество членов организации и эмоционально-комфортные, «семейные» взаимоотношения в рабочем коллективе.

Рассмотрим основные стороны японского менеджмента.

Порядок найма, продвижения и обучения сотрудников в японских организациях. В Японии поощряется создание рабочих династий, поэтому при приеме на работу в японские организации предпочтение отдается детям и родственникам сотрудников, а также людям, получившим внутренние рекомендации. Новый сотрудник стремится стать «членом семьи», понимая, что, скорее всего, его трудовой путь пройдет в единственной организации (распространена практика пожизненного найма). Верность одной фирме не ограничивает возможности карьерного роста сотрудника, более того, приветствуется его желание повышать квалификацию, обучаться без отрыва от производства. При этом предусматривается возможность как вертикального роста по карьерной лестнице, так и горизонтального (переход из одного отдела в другой). Данный подход к продвижению кадров позволяет совершенствовать координационную работу в организации (ведь сотрудник знает не только ту деятельность, которую он выполняет, но и работу смежных отделов) и готовит руководителей внутри нее, что повышает их преданность работе.

Репозиторий БрГУ

Групповые традиции в управлении организацией. В Японии долгом чести считается выполнение правил поведения, предписанных ролью человека в группе. В японском менеджменте интересы группы, организации ставятся выше интересов личности. Можно выразить это иначе: интересы личности заключаются в достижении организационных, групповых целей. Наивысшая награда для сотрудника – быть признанным группой, а жесточайшее наказание – быть ею отвергнутым.

Система оплаты и стимулирования труда сотрудников организации. Японская система стимулирования сотрудников организации является самой развитой и эффективной в современном мире. Доказательством этого являются не только экономические успехи Японии, но и использование ее опыта фирмами США и других стран. Японские корпорации применяют систему вознаграждения, базирующуюся на учете трудового стажа в целях закрепления на длительное время работника за фирмой и предотвращения его ухода в другую организацию.

Управление качеством в японском менеджменте. Удручающе низкое качество японских товаров в 1940-е гг. было повсеместным. С 1950 г. в Японии началось движение кружков контроля качества (ККК). В это движение было втянуто около 80 % всего персонала. Столь активная и всеохватывающая забота о проблеме качества начала приносить свои плоды. Вскоре качество японских товаров стало стремительно расти.

Основополагающий принцип управления в Японии – «Качество прежде всего!», поэтому в организациях страны большое внимание уделяется:

– системе комплексного управления качеством;

– ориентации на потребителя;

– методам, обеспечивающим участие членов коллектива в управлении (в Японии первый шаг к повышению производительности и качества труда – выяснение мнения сотрудников о том, как можно улучшить выполняемую ими работу);

– системе управленческого контроля и т. д.

Раскрыв основные положения японского менеджмента, следует отметить, что на сегодняшний день невозможно говорить об их абсолютном сохранении в управленческой практике Японии. Однако основываясь именно на этих подходах к управлению, небольшая страна смогла стать одной из ведущих мировых держав.

9. Развитие управленческой мысли в России. Социальный заказ на профессиональную подготовку руководителей в России (СССР) стал осознаваться лишь в 70-е гг. XX в. Понятие «менеджмент» вошло в современную лексику еще позже, в связи с переходом к рыночным преобразованиям в экономике. Вместе с тем ясно, что строительство и функционирование

Репозиторий БрГУ

государства и общества на всем протяжении истории не могло осуществляться без функции управления.

Зарождение управленческой мысли в России относится к началу XX столетия. Так, по свидетельству А.К. Гастева, уже в 1904 г. «где-то на Урале, в Лысьве и других заводах делались попытки применения принципов НОТ».

Научная организация труда (НОТ) – *организация производственного процесса на основе детального изучения его составляющих, а также окружающих факторов.*

Проблемы НОТ активно изучались учеными России в начале 20-х гг. XX в. Начались десять звездных лет российского менеджмента, для которых было характерно разнообразие взглядов на управление, масштабность исследований, активное сотрудничество с западными учеными и определение основных векторов развития управленческой мысли на многие десятилетия вперед. Анализ российской истории управления в 1920–1930-е гг. поражает – в этот короткий исторический период в России одновременно работали такие выдающиеся ученые-управленцы, как А.А. Богданов (Малиновский), А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, Е.Ф. Розмирович, Н.А. Витке, П.М. Керженцев.

Первым теоретиком, автором системного подхода в управлении в Российской империи был **Александр Александрович Богданов** (Малиновский) (1973–1928), русский философ, экономист, ученый-естествоиспытатель, социолог, врач, политический деятель, писатель-фантаст, основатель всеобщей организационной науки (тектологии), многие положения которой найдут продолжение в кибернетике в середине XX в. В 1913 г., т. е. всего лишь через два года после «Принципов научного управления» Ф.У. Тейлора, вышел первый том его трехтомного труда «Всеобщая организационная наука (тектология)». Автор показывал, что все виды управления (в природе, обществе, технических системах) имеют принципиально общие черты. Им было заявлено и одно из ключевых положений системной методологии: организованное целое превосходит простую сумму его частей.

Дальнейшее развитие управленческой мысли происходит уже после Октябрьской революции 1917 г. Крупным практиком и теоретиком научного управления был **Алексей Капитонович Гастев** (1882–1941) – советский ученый в области научной организации производства, революционер, поэт. Он создал Центральный институт труда (ЦИТ), который впоследствии многое сделал в развитии управленческой науки, опыт работы которого изучали специалисты различных стран, поражаясь его уникальности. В ЦИТ появилась и первая в стране психологическая лаборатория организации труда и управления. Несмотря на то что его научные воззрения часто сравнивают со взглядами Ф.У. Тейлора, следует отметить, что А.К. Гастев намного шире рассматривал основания управления, изучая социальные во-

Репозиторий БрГУ

просы, определяя роль человека, его способностей, возможностей и интереса к труду. Ему принадлежит идея о необходимости обособления новой науки «социальной инженерии», которая охватывала бы экономические, технические, психофизиологические и педагогические аспекты научной организации производства – науки «о законах общественной механики и общественного управления».

А.К. Гастев создал 16 «правил-заповедей» для всякого труда и «концепцию трудовых установок». В своих «правилах-заповедях», опубликованных на конференции по научной организации производства в 1921 г., он излагал методику организации труда. «Концепция трудовых установок» включала ряд взаимосвязанных положений: 1) теорию трудовых движений в производственных процессах; 2) организацию рабочего места; 3) методику рационального производственного обучения; 4) теорию управленческих процессов.

Еще одним известным теоретиком управления 20–30-х гг. был **Платон Михайлович Керженцев** (1881–1940). Им созданы *«теория факторов эффективности работы организации»*, *«методика самопознания и самоконтроля»* работника, сформулированы *«три основные задачи руководителя»*. В задачи он включал, что именно должно быть выполнено, в какой срок, на ком лежит ответственность за выполнение задания.

Плодотворно в этот период работал **Федор Романович Дунаевский** (1887–1960), автор самобытной концепции комплексности управления и теории «административной емкости», которые и поныне актуальны.

Николай Андреевич Витке (1873–1932) разработал ***социально-трудовую концепцию***, пронизанную человеколюбием, признанием его бесценности для управления. Предпосылками социально-трудовой концепции Н.А. Витке считал индустриализацию и развитие производства в начале XX в., обусловивших необходимость «организационной революции» и изменение методов управления коллективами, преобразование взаимоотношений между людьми в организациях. Исходя из этого, он выделил два вида управления: вещами и людьми, которые непосредственно им и рассматривались.

Провозглашая значение социально-психологических аспектов в управлении, Н.А. Витке активно занимался развитием «социальной инженерии» – науки о «рациональном построении и руководстве трудовыми коллективами индустриального общества».

В конце 1920-х гг. в связи с упрочением командно-административной системы труды Н.А. Витке были преданы забвению, стали активно уничтожаться соратники Н.А. Витке, погиб и он сам.

В эти годы были сосланы и погибли в лагерях представители различных научных школ управления. С начала 1930-х гг. и вплоть до конца

Репозиторий БрГУ

1950-х можно говорить о кризисе научного управления в российской истории менеджмента.

Затем, в связи с изменением политической ситуации, развитием отечественной науки, переструктурированием народного хозяйства страны возрождается научное осмысление проблем управления. Активно развивается кибернетика (А.И. Берг, Л.В. Канторович), рассматривающая общие законы управления на различных уровнях иерархии и в различных сферах жизнедеятельности. Начинает уделяться внимание вопросам социально-психологических основ управления, экономическим концепциям управления (Е. Либерман, В.С. Немчинов, С.Г. Струмилин, Д.Ю. Цивадзе и др.).

Однако преобладание планового цетрализма в управлении страной, жесткая регламентация деятельности предприятий привели к тому, что пробившиеся во времена «хрущевской оттепели» ростки управленческой мысли погибли в недрах плановой экономики СССР. В 1970-е гг. наступила так называемая «эпоха застоя», предопределившая крах социалистического этапа общественного развития в начале 1990-х гг.

Резкое изменение политической ситуации в России, создание нового механизма хозяйствования, провозглашение рыночных ценностей в обществе повлекли коренные преобразования в управлении. Была выбрана западная модель реформ и началось активное использование управленческих подходов зарубежных коллег. Однако возникновение и развитие всех управленческих концепций обусловлено состоянием общества, его особенностями. Поэтому слепое копирование западных рецептов не только не помогло в «лечении» российской системы управления, но и вызвало осложнение «управленческой болезни».

К середине 1990-х гг. ведущие специалисты в области экономики, социологии, политологии и управления признали необходимость выработки собственного пути развития управленческих концепций в России, основываясь на ее ценностях и учете прошлого.

Прежде всего – *повышение внимания к человеческому потенциалу, осознание его ценности*. Об этом свидетельствует признание значимости человеческого ресурса для развития организации, ее конкурентоспособности. Поэтому сегодня активно разрабатываются такие направления, как психология управления (Н.В. Гришина, Т.С. Кабатченко, Г.С. Никифоров, А.Ю. Панасюк), управленческая атропология (В.М. Шепель). Таким образом, развитие современного российского менеджмента, безусловно, будет связано с личностно-ценностным подходом в управлении.

Далее, развитие российского менеджмента обусловлено изменениями окружающей среды, демографических, научно-технических, экономических факторов. Это определяет *необходимость развития гибкого, мобильного управления организациями, выработку стратегий деятельности*

Репозиторий БрГУ

фирм в условиях быстрых перемен. Можно отметить высокий потенциал стратегического и инновационного менеджмента (О.С. Виханский, А.И. Пригожин, А.К. Фатхутдинов).

10. Развитие менеджмента в Беларуси. После распада СССР (1991 г.) в Беларуси развитие теории менеджмента получает мощный импульс. Сегодня менеджмент – это новое крупное явление в управлении экономикой нашей страны. Основная проблема состоит в следующем: должна ли Беларусь слепо перенимать теории японского, американского и т. д. менеджмента (учитывая его эффективность) и применять его на практике? Многочисленные исследования показывают, что заимствование чужого опыта может принести отрицательный результат. Ведь важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. И учитывая то, что наш менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности, можно ожидать, что положения западной теории и практики менеджмента могут быть доведены до абсурда. Достаточно вспомнить стопроцентную коллективизацию, мелиорацию, «сухой закон» и антиалкогольную кампанию конца 80-х гг. XX в.

Но использование этого качества души приносило не только отрицательный эффект. Опираясь на него, страна (СССР, в состав которого на протяжении 70 лет входила наша республика) ставила и решала задачи, которые были не под силу и более мощным государствам. Создание атомной и водородной бомбы, освоение космоса не были случайными, они обусловлены крайностью, широтой и долготерпимостью как русского, так и белорусского народов, способностью его к самопожертвованию. По мнению М.В. Гайдовой, используя эти качества, Беларусь даже при учете ее нынешней бедности могла бы стать мировой супердержавой, применяющей у себя новейшие достижения научно-технического прогресса [5].

Традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов национального менталитета: 1) западники; 2) славянофилы; 3) евразийство. Беларусь представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евразийства. Последняя не отрицает влияния на национальную ментальность как Запада, так и Востока. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность.

От Азии нация впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу национального менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным.

Репозиторий БрГУ

До начала XX в. общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После революции 1917 г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать нетяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, изворачиваться, что было хорошо известно в советское время. Но борьба с этим оказалась безуспешной. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества.

Наоборот, люди, пропитанные духом коллективизма, верой в советские идеалы, работали ради общества, ради коллектива. В итоге они оказывались жертвой развивающегося индивидуализма, их менталитет трансформировался. Человек, понявший бесполезность своих усилий, начинал лениться, превращаться в «винтик». Подобная психология сформировалась в 60-е гг. и нашла отражение в теории «Х» Д. Мак-Грегора. Она оказалась особенно актуальной для нашей страны, где объектом управления стал работник безынициативный. Инициатива стала наказуема, а ее «виновники» наталкивались на недоброжелательное к себе отношение, которое вызывалось самим фактом проявления несанкционированной свыше самостоятельности.

Таким образом, и индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы.

В настоящее время дуализм национального менталитета, его противоречивость перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стимулирование общинных традиций – с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой нашей ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Беларусь с ее двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение. Надо учитывать, что наш менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации.

Дуализм менталитета, его динамика, тенденция становления позволили М.В. Гайдовой смоделировать систему менеджмента, адекватную национальному менталитету. В ней выделяются синтезирующие блоки, представленные в таблице 3.

Первый синтезирующий блок «группизм (коллективизм) – индивидуализм» предполагает самый широкий спектр используемых приемов и методов управления. В каждом отдельном случае необходимо учитывать их

Репозиторий БрГУ

соотношение и в зависимости от этого пытаться определить структуру управленческих решений; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности; коллективного и индивидуального контроля; бригадной и индивидуальной оплаты труда и т. д.

Таблица 3 – Основные прогнозируемые черты национальной системы управления (по М.В. Гайдовой).

№ п/п	Характерные черты менталитета	Предпосылки использования форм менеджмента	Особенности управления в зависимости от черт менталитета
1	Группизм	Там, где преобладает коллективизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы
	Индивидуализм	Регионы с более развитой рыночной экономикой	Ориентация на личность; индивидуальный контроль; оплата по личному вкладу; личные способности – двигатель карьеры
2	Трудолюбие	Наличие трудолюбивого контингента	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу
	Леность	Контингент людей, не желающих работать	В управлении необходим пресс – давление; низкая производительность труда, в то числе и управленческого; стремление к изменению в производстве тогда, когда это обеспечивает минимум затрат
3	Преобладание авторитарных форм мышления	Производственная необходимость	Авторитарный стиль управления; строгий контроль; ограничение самостоятельности
	Анархизм	Недоверие к управляющим работникам	Форма управления без четко выраженной власти, стимулирование развития личностного фактора
4	Практицизм	Наличие практичных работников	Формирование нестандартной системы управления; рациональность системы управления; неформальные отношения между управляющими и работниками
	Устремленность к трансцендентному	Коллективы ученой интеллигенции	Мягкость (мечтательность) в управлении; попустительство в отношении работника; расплывчатость (неопределенность) системы управления

Репозиторий БГУ

Продолжение таблицы 3

5	Стремление к новому	Коллектив творческих людей	Предоставление свободы действия творческим личностям, поощрение неординарных поступков
	Догматизм	Религиозная среда	Затрудненное восприятие нового, отрицание достижений НТП, трудности с их внедрением
6	Настойчивость	Контингент настойчивых людей	Стремление к достижению цели; поиск новых путей для достижения поставленной цели
	Расхлябанность	Контингент «расхлябанных» людей	Отсутствие ясных целей, воли и желания их осуществлять
7	Атеизм, нигилизм	Среда неверующих	Почти полное отсутствие моральных ценностей в формах и методах управления
	Христианство – православие	Религиозная среда	Отчуждение богатства; пуританство; презрение «грязных» денег; учет общественного мнения

Другой противоречивый блок – соотношение трудолюбия и лености. Контраст русской души (и белорусской также) как никакой другой впитывает в себя это противоречивое единство. С одной стороны, нужен «кнут» и «кулак», чтобы работать. С другой, мы имеем примеры высочайшего трудолюбия, которыми по праву восхищается весь мир. В этом случае наиболее эффективным окажется «пряник» – высокая и соответствующая трудолюбию и таланту оплата труда. По существу, такая оплата перестала действовать еще с 1917 г. Громадную и, можно сказать, определяющую роль реализации системы оплаты «по труду и таланту» для возрождения и развития национальной экономики нам еще только предстоит увидеть.

Нельзя исключать действия «железной» воли там и тогда, где сильны традиции авторитаризма, но слаба производственная и технологическая дисциплина. Авторитарный стиль руководства бывает необходим в оборонной промышленности при выполнении срочных и сверхсрочных заказов.

В формировании системы управления мы должны учитывать и соотношение таких качеств, как настойчивость, стремление к осуществлению цели и имеющуюся расхлябанность, доходящую до своих крайних форм (преступная халатность, взрывы, пожары и т. д.). Последняя должна искореняться специальной системой управленческих мер, использующих как коллективные, так и индивидуалистические меры воздействия экономических и правовых факторов.

В стране уживаются рядом догматизм и стремление к новому, аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикры-

Репозиторий БрГУ

тый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях.

Таким образом, особенность национального менеджмента видится в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, то есть строится конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. На сегодняшний день можно говорить о том, что в Беларуси уже начала складываться школа национального менеджмента, яркими представителями которой являются Н.П. Беляцкий, А.А. Брасс, Н.И. Кабушкин, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский и др. Работы этих и других авторов следует внимательно изучать и внедрять на предприятиях, в учреждениях образования и других организациях с учетом специфики их деятельности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы предпосылки возникновения менеджмента?
2. Раскройте основные положения школы научного управления.
3. Проанализируйте взгляды на управление А. Файоля.
4. К каким выводам пришли исследователи «школы человеческих отношений»? Оцените их значимость для современного управления.
5. Обозначьте предмет исследования представителей школы «поведенческих наук». Каковы основные результаты их деятельности?
6. Раскройте основные положения системного подхода в управлении.
7. Каковы причины возникновения ситуационного подхода к осуществлению управленческой деятельности? В чем он заключается?
8. Раскройте особенности японского менеджмента.
9. Обозначьте периоды развития управленческой мысли в России.
10. Определите перспективы развития менеджмента в Беларуси.

Список рекомендуемой литературы

1. Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Елима, 2007. – 776 с.

2. Гайдова, М. В. Менеджмент : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» днев. и заоч. полной и сокращ. форм обучения / М. В. Гайдова. – Новополоцк : ПГУ, 2010. – 254 с.

3. Маршев, В. И. История управленческой мысли : учеб. для высш. учеб. заведений по экон. специальностям / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2011. – 729 с.

Репозиторий БрГУ

Тема 3

Управление как вид деятельности в системе образования

1. Принципы, цель и предмет управленческой деятельности в системе образования.
2. Функции управления. Управленческий цикл.
3. Методы управления.

1. Принципы, цель и предмет управленческой деятельности в системе образования. Менеджмент, несмотря на творческий характер, имеет целый ряд своих правил, установок. Они во многом разнообразны, динамичны, вариативны. Однако имеются и такие, которые относятся к основным, фундаментальным. Они и составляют принципы.

Принцип *– внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; основное исходное положение, руководящая идея, которой следует субъект управления при организации управленческого взаимодействия.*

Формулирование принципов было начато еще классиками менеджмента на заре его зарождения. Так, Ф. Тейлор выделил четыре принципа управления. У А. Файоля в административном менеджменте рассмотрено четырнадцать принципов. М. Вебер в своем бюрократическом менеджменте назвал шесть принципов. В 1912 г. Ассоциация российских предпринимателей сформулировала семь принципов российского бизнеса, которые во многом можно отнести и к управлению.

Принципы классической системы управления получили развитие в современных «школах управления» и рассматриваются ниже. Это принципы, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, в том числе в системе образования, то есть они присущи всем системам управления, поэтому они называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к качеству систем управления, а в целом – к управленческой деятельности. К основным из них относятся следующие:

Принцип научности управления, утверждающий, что управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систем управления должны базироваться на основе данных науки, то есть объективных законах и закономерностях. Кроме этого, принцип научности предполагает использование имеющегося арсенала современных научных методов познания объектов управления, исследования реальных ситуаций, условий, в которых протекает жизнедеятельность этих объектов. Особенностью этого принципа также является применение в практической деятельности до-

Репозиторий ЕрГУ

стижений теории и опытных данных научного управления объектами разного рода, в т. ч. различной отраслевой принадлежности.

Принцип системности. Это основополагающий принцип, предъявляемый к управленческой деятельности и касающийся исключительно всех ее многообразных аспектов и элементов систем управления. Базируется этот принцип на системном подходе, имеющем в управлении исключительное значение. При этом имеется в виду, что качество функционирования систем управления зависит от того, насколько эти элементы систем управления соответствуют друг другу и целям управления, то есть результативность управления во многом предопределяется тем, насколько оно (управление) соответствует критериям системы.

Фундаментальное положение системного подхода о статусе любого объекта анализа как системы само по себе мало что дает для понимания его функционирования, если при этом не воспользоваться четким механизмом (алгоритмом) познания этого объекта как системного целого. Такой алгоритм представлен В.Г. Янчевским в виде совокупности последовательно осуществляемых следующих действий:

– выделение структуры целого (объекта);

– выделение в целом главной части (свойства);

– определение количественной и качественной характеристик этих частей;

– определение противоречивости частей в целом, их разнокачественности (особенно актуально для анализа и преобразования самой системы принципов управления);

– оценка свойств частей и их взаимосвязей, механизмов их координации и субординации;

– выявление механизмов, обеспечивающих целостность системы;

– раскрытие причин возникновения и источников развития целого;

– выявление интегративных (новых) свойств элементов и целого;

– определение функций элементов и целого;

– раскрытие способов формирования и развития целого;

– выявление более общих связей элемента с системой, в которую он входит в качестве составной части;

– выявление законов изменения и развития элементов и целого;

– доказательство подтверждаемости следствий этих законов (прогнозов);

– определение сферы применимости этих законов и их соотношение с другими законами [30].

Принцип социальной обусловленности управления, предполагающий рассмотрение организации, в которой осуществляется управление, в качестве части более крупной социальной системы. Управленческий процесс должен быть социально ориентированным, а его результаты – социально

Репозиторий БрГУ

значимыми и соответствовать потребностям и ценностным ориентациям человека в обществе.

Принцип гуманизации, в соответствии с которым главной ценностью управления являются самобытность, неповторимость человека и их учет в процессе управления, построения взаимоотношений. Исходя из этого, большое значение придается соблюдению интересов сотрудников в организации, созданию условий для их личностно-профессионального развития.

Принцип гибкости управления, требующий построения управленческой деятельности на основе учета специфических особенностей функционирования и развития объектов управления, наличия множества вариантов решения управленческих задач в зависимости от конкретных условий.

Принцип оптимальности управления, указывающий на необходимость поиска и определения возможных вариантов действий, исходя из условий деятельности (ресурсообеспеченности организации, состояния окружения и т. д.), приводящих к получению максимально желаемого результата.

На сегодняшний день в менеджменте для решения управленческих задач широкое распространение получает *синергетический (самоорганизационный) подход* (В.Е. Глушаков, С.В. Кульневич, М.А. Петренко, С.С. Шевелева). При самоорганизуемом управлении во внимание принимаются все компоненты человеческого «само»: личностных смыслов, личной значимости творчества, открытости, интуиции, критичности, рефлексии, потребности в самоактуализации, инициативы, отклонений, случайностей множественности вариантов нелинейного развития и т. д.

Проблема самоорганизуемого управления состоит во введении непривычных технологий в деятельность руководителя. Их непривычность обусловлена теми умениями, которых не могло быть при традиционном стиле руководства. Это умения так называемой смыслопоисковой деятельности, которые и определяют конкретные приемы и средства управления в режиме самоорганизации. По мнению ряда исследователей (Р.Г. Баранцев, В.Г. Буданов, О.В. Заславская, М.Ю. Опенков и др.), только ценностное содержание деятельности может «включать» саморазвивающее начало личности, то есть содержать компоненты, актуализирующие личностные структуры сознания всех участников управленческих процессов. Это *ценности* участия в поиске собственных путей развития, творческого переосмысления практического опыта и науки, неоднозначных решений, необходимости личного понимания и переживания смысла своих педагогических действий и т. д.

В аспекте самоорганизационного управления на первый план должны выдвигаться ценностно-смысловой и креативный компоненты содержания управления, где сотрудничество, сотворчество, самоуправление и соуправление рассматриваются как основа развития организации.

Репозиторий БГПУ

Любая система, в том числе педагогическая, система дошкольного образования, образовательный регион и т. д., становится способной к самодостраиванию, самопреобразованию, самовыращиванию из себя новых качеств – к саморазвитию в целом – только в том случае, когда руководитель опирается на *принципиальную схему самоорганизуемого управления*.

Исследования Т.П. Колодяжной позволили автору выделить принципы самоорганизуемого управления:

Принцип самоорганизуемого (синергетического) управления. Самоорганизация в управлении становится эффективной при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме.

Принцип взаимодействия самоорганизации и организации, случайного и необходимого. Самоорганизация может привести и к негативным последствиям, поэтому она нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления. Организующая роль управленца должна быть направлена на инициирование и поддержку процессов развития, гибкое упорядочивание внешних факторов.

Принцип нелинейности. Ориентирует на преодоление аддитивного подхода в процессе развития системы управления учреждением образования – сумма управленческих воздействий не всегда равна результату.

Принцип субъектности (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и сотрудников. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Хаос необходим, он – источник развития. Источник этот – внутренний, субъектный, во многом определяющий поведение сложноорганизованной системы. Синергетика также свидетельствует о том, что хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с разрушением привычной системы упорядоченности, с переструктурированием и достраиванием за счет элементов среды, с выходом за пределы исходной системы.

Принцип открытости (признание обмена системы – учреждения дошкольного образования – информацией, отношениями, энергией, материалами с окружающей средой, обществом) [41].

Репозиторий БрГУ

Рассматривая содержание и организационную структуру деятельности руководителя через призму принципов самоорганизуемого управления, мы получаем возможность приблизиться к реализации новых требований по организации дошкольного образования.

Выделение фундаментальных оснований управления позволяет перейти к рассмотрению цели управленческой деятельности.

В 60–70-е гг. XX в., когда цель была впервые обозначена в качестве системообразующего элемента управления, она чаще всего определялась как осуществление воздействия руководителей на подчиненных для координации их деятельности в процессе достижения наилучших результатов производства. Исходя из вышеобозначенных ценностных оснований, данное определение цели управления в современных условиях не может быть сохранено.

По В.Ю. Кричевскому, ***цель управления*** *заключается в согласовании субъект-субъектных отношений и действий управленческого процесса, обеспечивающих достижение результатов деятельности организации* [39].

При таком определении цели управленческая деятельность руководителя заключается в установлении согласия в организации, создании атмосферы сотрудничества как залога успешной деятельности и достижения качественных результатов.

Обозначение цели управления обусловливает необходимость уточнения его предмета. В различных подходах к управлению предмет – это человек, или управленческий процесс, или информация, или взаимоотношения субъектов управления.

Исходя из выделенных принципов управления, отметим, что ***предмет управления*** *– сложные иерархические отношения между субъектами управления.* Как указывает В.Ю. Кричевский, такое понимание предмета, с одной стороны, снимает некую безликость с управления (что происходит в случае рассмотрения информации в качестве предмета), а с другой – управленческая деятельность не превращается в манипулирование людьми (что возможно при выделении предметом управления человека). На наш взгляд, такое определение предмета наиболее соответствует гуманистическим основаниям управления.

2. Функции управления. Управленческий цикл. Управленческая работа сложна, многообразна, трудоемка. Около одной десятой трудоспособного населения развитых стран мирового сообщества занято в этой сфере деятельности. Для того чтобы ее осуществлять профессионально и эффективно, необходима соответствующая организация этой работы, опирающаяся на объективные законы. Одним из главных законов эффективности человеческой деятельности является необходимость разделения и специали-

Репозиторий БрГУ

зации труда. Именно это положение определяет причину появления в теории и практике управления такой категории, как «функция».

Слово function в переводе с латыни означает «исполнение».

Функции управления – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления принципа последовательности выполнения управленческого процесса.

Разделение сложного труда на составные части в экономической теории было известно давно. Еще известный английский экономист А. Смит за 130 лет до Ф.У. Тейлора использовал эту идею. Он проанализировал разделение на несколько частей процесса изготовления булавок. Рост производительности оказался просто ошеломляющим.

Впервые функции управления были выделены А. Файолем в начале XX в. (планирование, организация, координация, распорядительство и контроль). За сто лет существования теории менеджмента получили развитие и его функции. Современные авторы предлагают разные варианты видов функций. В настоящем УМК будут рассмотрены четыре группы функций управления: основные, связующие, специальные (конкретные), вспомогательные.

Основные функции в современном менеджменте представлены следующим образом: анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, контроль и коррекция (или регулирование). Все эти функции характерны для системы управления учреждениями образования, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этих учреждений.

Анализ – изучение фактического состояния дел организации и объективная их оценка. Без анализа уже проделанного невозможно правильно наметить целевые ориентиры, определить приоритетные направления деятельности.

Прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации, отрасли в целом в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления. Прогнозирование является необходимым для разработки стратегии развития предприятия и отрасли. Именно прогнозные показатели и факторы основного влияния на них составляют фундамент стратегии.

Целеполагание – постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего. Считается, что выбор цели – наиболее творческая часть управления. По источнику и способу образования как на уровне отдельного человека, так и на уровне какой-либо организационной системы цели могут быть либо внутренними, формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Для

Репозиторий БрГУ

педагогических систем цели задаются обществом. Требования к постановке целей деятельности организации изложены в лекции 6.

Планирование – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени. Значимость планирования заключается не столько в наличии планов, разрабатываемых с опережением событий, сколько в процессе осуществления этой работы, дающей в определенной мере глубокое и полное представление о задачах и проблемах будущей деятельности. Реализация функции планирования в деятельности руководителя учреждения образования более подробно изложена в теме 8.

Организация – процесс, направленный на упорядочивание деятельности учреждения (предприятия), создание его структуры, распределение обязанностей между его членами с целью реализации намеченных планов и достижения желаемых результатов. В результате воедино соединяются факторы деятельности (персонал, предмет и орудия труда, информация в виде способов и правил осуществления деятельности) и управления (работники аппарата управления, управленческая информация). Реализация функции планирования в деятельности руководителя учреждения образования более подробно изложена в теме 9.

Контроль – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом. Контроль осуществляется на всех этапах управленческого цикла, обеспечивает обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами. Контроль делает управление, по образному выражению К.Ю. Белой, «зрячим», чувствительным к изменениям. Контроль является основным источником информации для принятия управленческих решений. Реализация функции контроля в деятельности руководителя учреждения образования подробно изложена в теме 10.

Коррекция (регулирование) – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от заданного режима функционирования системы за счет оперативной связи управляющей подсистемы с управляемой, а также разработанных заранее прогнозов, обеспечивающих предвидение возможных рисков. Фундаментальной задачей этой функции является поддержание необходимого соответствия между всеми элементами системы согласно ее целям.

Управленческий цикл – кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления. Выпадение любой функции ведет к понижению качества всей управляемой системы.

Репозиторий БрГУ

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, а многообразно переплетаются. Например, для реализации организационной функции – проведения педагогического совета – руководителю необходимо провести следующую работу: сформулировать основную цель (например, «выявить состояние эстетического воспитания учащихся»); при помощи контроля изучить состояние образовательного процесса в классах; получить и проанализировать информацию о проблемах и имеющемся опыте работы. Затем планировать повестку дня заседания педагогического совета, последовательность выступлений, спрогнозировать проект решения; организовать подготовку и проведение педсовета. В ходе заседания и обсуждения намеченных вопросов следует корректировать проект решения. В зависимости от ролевой ситуации, которую занимает в управлении учреждением образования каждый конкретный участник (руководитель, его заместители, педагог-психолог, учитель и т. д.), изменяется специфическое содержание и значение каждой из функций.

Связующих функций менеджмента две – коммуникации и принятие управленческих решений. Они получили такое название потому, что фактически связывают между собой все основные функции. Действительно, и коммуникации, и принятие решений имеют отношение ко всему – от анализа до регулирования. Связующие функции подробно рассмотрены в темах 11 и 13.

Специальные, или конкретные функции менеджмента присущи определенным объектам управления, а их объем, содержание и число зависят от величины объекта управления, вида его деятельности и отраслевой принадлежности. Специальных функций много. Выделим некоторые из них, которые наиболее часто реализуются в деятельности субъектов управления учреждениями дошкольного образования.

Управление персоналом – это работа руководителя по организации деятельности сотрудников учреждения дошкольного образования.

Управление инновациями – это организация работы по разработке и внедрению различных новшеств во все сферы деятельности учреждения дошкольного образования. В центральной части – обновление образовательного процесса. Это может касаться изменений в технологиях работы с воспитанниками, педагогами, родителями и т. д.

Управление маркетингом – продвижение и позиционирование услуг, оказываемых учреждением дошкольного образования, на рынке образовательных услуг.

Управление финансами – это руководство доходами (средствами, поступающими из бюджета и других источников финансирования) и расходами, создание и использование финансовых фондов.

Репозиторий БрГУ

Управление снабжением касается оборудования, продуктов питания, материалов (канцелярских и хозяйственных принадлежностей, мягкого обмундирования и т. п.).

Управление основными фондами – это распоряжение недвижимостью: зданиями, сооружениями, оборудованием.

К специальным функциям относятся также управление делопроизводством, информационным и правовым обеспечением, учетом и отчетностью, социальным развитием коллектива и др. Специальные функции тесно связаны с основными. Если рассматривать основные функции как присущие организации в целом, то есть в качестве охватывающих все содержание ее управленческой деятельности, то их объем будет включать также и содержание специальных функций. Каждая в отдельности основная функция в таком случае будет состоять из всех специальных функций, но только в части, относящейся к профилю содержания данной основной функции управления. В свою очередь, каждая из специальных функций управления в обязательном порядке будет включать весь набор основных функций управления, но только связанных с управлением данной специальной функцией, то есть определенной сферой управленческой деятельности. Таким образом, основные и специальные функции представляют собой одно и то же содержание управленческой деятельности, но расчлененное на различные части по разным признакам.

Вспомогательная функция в менеджменте на сегодняшний день выделена одна – консалтинг. Слово consulting в переводе с английского обозначает «советоваться, консультироваться». *Консалтинг* – это снабжение менеджера квалифицированной информацией по заданной проблеме, консультирование в рамках подготовки к принятию управленческого решения. Консалтинг можно обозначить как интеллектуальную помощь менеджеру.

Сложный процесс, связанный с поиском путей принятия менеджером многочисленных решений в динамичных социально-экономических условиях, требует оперирования постоянно возрастающим объемом информации из самых разных областей. Постичь их одному человеку физически невозможно. Выходом из обозначенной проблемной ситуации являются *консалтинговые службы*. Потребность в *консалтинговых услугах* зависит от соотношения сложности проблемы и компетенции руководителя. Чем сложнее проблема, тем большая управленческая компетенция требуется для ее решения. При этом уровень требовательности в компетенции растет в арифметической прогрессии. Таким образом, с помощью консалтинга менеджеры готовят важные решения, разрабатывают и осуществляют сложные проекты.

Примером оказания консалтинговых услуг в деятельности учреждений дошкольного образования в зависимости от возникающих в процессе

Репозиторий БрГУ

принятия управленческих решений проблем могут быть консультации ученых научно-исследовательских институтов и учреждений высшего образования (при реализации инновационных образовательных проектов), специалистов системы здравоохранения (при реализации здоровьесберегающих технологий) и др.

3. Методы управления. Реализация рассмотренных принципов и функций управления осуществляется путем применения различных методов. В системе менеджмента методы занимают особое положение ввиду того, что имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры взаимодействуют с управляемыми подсистемами для их преобразования из исходного состояния в желаемое.

Греческое слово methodos трактуется как способ познавательной и практической деятельности людей. *Метод управления* – это способ взаимодействия управляющих и управляемых подсистем для достижения поставленных организацией целей.

Механизм влияния методов менеджмента на персонал организации

Исключительная роль и действенность методов менеджмента определяются тем, что они направлены на интересы отдельных работников и организации в целом. Именно потому, что интересы управляют поступками и поведением людей, этот элемент системы менеджмента приобрел такое практически важное значение в управленческой деятельности. Из этого объективно следует, что эффективность методов менеджмента зависит от того, насколько они улавливают интересы людей и в какой мере их удовлетворяют.

Алгоритм выбора методов менеджмента включает следующие действия:

1) исследование, анализ и оценку ситуации, характера интересов участников совместной деятельности;

2) выявление направлений взаимодействия;

3) выбор состава и содержания методов;

4) обеспечение условий для применения выработанных методов;

5) осуществление практической работы по применению методов.

Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента:

1. Методы должны быть объективными, соответствовать законам, на которых базируется управленческая деятельность.

2. Методы должны представлять собой систему, то есть должны быть взаимообусловленными и пропорциональными по силе влияния.

3. Методы должны обеспечивать гармоничное сочетание личных, коллективных, государственных и общественных интересов.

Ограничением для свойств и силы действия методов менеджмента являются объективные экономические, организационные, психологические

Репозиторий БрГУ

законы, действующие в стране социальные нормативы, этические нормы, а также законодательные акты директивных органов.

Условием эффективности применения методов менеджмента выступает их комплексное использование, направленное на одновременное удовлетворение объективно присущих людям экономических (имущественных), организационных, социальных и психологических интересов.

Классификация методов менеджмента. Наиболее широко используются в практике менеджмента экономические, организационные, социальные и психологические методы.

Экономические методы менеджмента. Экономическим методам отводится большое место, обусловленное тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы менеджмента – это совокупность способов мотивации поведения персонала путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач.

При применении этих методов поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта. Экономические методы менеджмента оказывают косвенное, а не прямое влияние на управляющие и управляемые подсистемы. Персонал сам ищет оптимальные способы решения проблем, при этом своевременные и качественные результаты отмечаются денежным вознаграждением.

Экономические методы менеджмента применяются на двух уровнях:

1) на макроуровне – государственная политика в сфере установления тарифов, разрядов заработной платы, минимального прожиточного уровня, системы и уровня налогов и т. д.;

2) на микроуровне – политика организаций по экономическому стимулированию деятельности персонала:

– определение принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

– установление форм и системы оплаты труда, материального поощрения работников организации и использования прибыли;

– распределение фондов заработной платы, материального поощрения, научно-технического и социального развития и т. д.

Например, организация в учреждении образования конкурса педагогического мастерства и по его результатам определение материального вознаграждения (премии).

Организационные методы менеджмента. *Организационные методы менеджмента* – это совокупность способов мотивации персонала, позволяющих осуществлять прямое организующее влияние на систему и про-

Репозиторий БрГУ

цесс управления. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций менеджмента – функция организации, задача организационной деятельности состоит в координации действий сотрудников. Никакие экономические методы не могут существовать без организационной деятельности, которая обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное соотношение организационных и экономических методов. Организационные методы формируют работоспособную систему управления, которая противостоит постоянно изменяющейся внешней и внутренней среде организации, сохраняет саму себя. Кроме того, имеет механизмы, обеспечивающие развитие и самоорганизацию.

По своему функциональному назначению организационные методы подразделяются на три подгруппы: организационно-стабилизирующие, организационно-распорядительные, организационно-дисциплинарные (таблица 4).

Таблица 4 – Организационные методы менеджмента

№ п/п	Подгруппа организационных методов	Виды методов
1	Организационно-стабилизирующие	Определение штатного расписания и структуры аппарата управления, разработка положений о службах и исполнителях функций, регламентация деятельности работников
2	Организационно-распорядительные	Документальные виды (приказы, распоряжения), устные виды (указания, советы)
3	Организационно-дисциплинарные	Замечание, выговор, увольнение

Функциональное назначение организационно-стабилизирующих методов заключается в установлении долговременных организационных отношений и связей в системах управления между исполнителями управленческих работ (отдельными людьми и их группами), а также между самостоятельными субъектами хозяйствования на договорной основе. Эти долговременные организационные отношения и связи формируются следующими методами: разработка структуры и штатного расписания организации и утверждение их в установленном порядке с целью придания им юридической силы; разработка положений об исполнителях (отделах, службах или отдельных исполнителях); установление регламентов деятельности.

Функциональное назначение организационно-распорядительных методов заключается в действиях субъектов управления, направленных на упреждение и устранение возникающих отклонений от запланированного, установленного режима функционирования организации-системы, выра-

Репозиторий БрГУ

ботку и осуществление реакции на внешние и внутренние изменения ситуации или среды, в которой протекает жизнедеятельность организации. Распорядительные методы могут реализовываться как в устном виде, так и в виде документов. Например, в виде документов реализуется утверждение должностных обязанностей учителя школы или издание приказа о переводе на новую должность и т. д. В устном виде руководитель учреждения может дать совет или указание педагогу-психологу провести консультацию для родителей учащихся, чье поведение или успеваемость вызывает озабоченность у учителей, и т. п.

Организационно-дисциплинарные методы предназначаются для упреждения и недопущения в будущей деятельности отклонений от установленного режима работы организации. При этом подбираются способы, которые призваны исключать несоблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплин, режима трудового распорядка и других нарушений. Главное внимание здесь концентрируется не на определении меры вины и наказания работников, а на выявлении глубинных причин сложившейся ситуации, выработке действенных и реальных способов неповторения нарушений в дальнейшей работе.

Социальные методы менеджмента. *Социальные методы менеджмента* – это способы влияния на социальные интересы персонала организации в целях активизации его деятельности, придания ему творческого и истинно заинтересованного характера. Особенностью этих методов является их общность. В удовлетворении интересов этой группы заинтересована основная масса работников или весь персонал. Поэтому социальные методы, с другой стороны, – это влияние управляющей подсистемы на общие интересы персонала организации. Задача менеджмента при этом заключается в выявлении степени общности интересов персонала и выработке действенных способов их удовлетворения. Существует комплекс социальных методов по решению этой внутриорганизационной задачи: социальные исследования, социальное планирование и социальное регулирование (рисунок 1).

Рисунок 1 – Виды социальных методов управления

Социальные исследования – это методы изучения социальных интересов персонала. Их результатом являются выявленные конкретные потреб-

Репозиторий БрГУ

ности работников в определенных социальных благах (например, жилье, укрепление здоровья, спортивные и культурные запросы, повышение квалификации и переподготовка персонала и др.). На основе такого изучения разрабатывается программа удовлетворения этих потребностей, то есть используется метод социального планирования.

Социальное планирование – это метод планового решения социальных проблем коллектива по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, структуры персонала, выявляемых в процессе социальных исследований. Реализуется это путем разработки внутриорганизационного плана удовлетворения выявленных потребностей с учетом экономических возможностей организации. Как правило, такой план составляется на один и (или) 4–5 лет. В учреждениях дошкольного образования подобные планы не разрабатываются, в силу того что эти учреждения финансируются из бюджетов местных исполнительных и распорядительных органов. Вместе с тем мероприятия по улучшению условий труда, производственного быта, квалификации работников и др. находят отражение в перспективном (программе развития) и годовом планировании учреждения. Социальный пакет находит отражение в коллективном договоре учреждения дошкольного образования.

Социальное регулирование представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала. Успешное их осуществление способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства организации, развитию корпоративного духа, то есть такого состояния, когда и руководители, и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности организации.

Необходимо подчеркнуть, что социальное регулирование трудовых коллективов осуществляется с помощью ряда методов социального регулирования, среди которых – способы повышения социально-производственной активности (внутри- и межорганизационный обмен опытом в различных формах с учетом соблюдения коммерческих тайн), методы социальной преемственности (процедуры принятия новых работников в состав организации, проведение дней организации в честь знаменательных дат и событий, организация конкурсов профессионального мастерства, процедуры проводов работников с большим стажем работы в организации на заслуженный отдых и др.), методы социального нормирования (установление правил этикета, традиций).

Психологические методы менеджмента. *Психологические методы менеджмента* – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического клима-

Репозиторий БрГУ

та, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяется искусством менеджеров объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух. Назначение этих методов связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывается и он в своей деятельности активно использует творческий потенциал и энергию для блага организации.

Как и другие виды методов, психологические методы направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребностях иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности и др. Все эти виды интересов могут быть удовлетворены с помощью различных методов, порой носящих сугубо индивидуальный характер в каждой отдельной организации. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач учреждения.

Особенностью психологических методов является и то, что они не требуют сколько-нибудь значительных материальных затрат, но, несмотря на это, их влияние на людей имеет высокую результативность. Различают следующие группы психологических методов:

– *методы комплектования малых групп*, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость. Исходя из целей совместной деятельности и ее характера, подбираются ее участники, обосновываются параметры их свойств, и в соответствии с ними окончательно комплектуется группа. В учреждении дошкольного образования эти методы используются при подборе педагогов для работы с воспитанниками в одной возрастной группе;

– *методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителями и сотрудниками*. Главная роль в формировании таких взаимоотношений возлагается на руководителей, как обладающих определенной властью или полномочиями в процессе осуществления управленческой работы. Основная задача при этом сводится к созданию условий, которые позволяют общаться в системе «руководитель – сотрудник» непринужденно, откровенно, полностью раскрыть интеллектуальный потенциал, проявить энергию и творческий подход к выполнению функциональных обязанностей. Например, похвала сотрудников руководителем, благодарность за проделанную работу и т. д.;

Репозиторий БрГУ

– *методы гуманизации труда* базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает трудовая деятельность. Это относится к цветовой окраске помещений, к музыкальному сопровождению при однообразной работе, устранению монотонности рабочих процессов, повышению уровня их творческого содержания для более полного удовлетворения профессиональных интересов;

– *методы профессионально отбора* и соответствующего обучения работников, исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в организации. Методы профессионального отбора реализуются при помощи вербальных тестов и опросников, аппаратурных методик, личностных проективных тестов, собеседования. Такой отбор направлен на выявление задатков и способностей человека, его ценностных ориентаций, профессиональной направленности, мотивации, интересов и предпочтений.

В заключение следует подчеркнуть, что сегодня в управленческой деятельности применяются все группы методов. Однако, провозглашая демократизацию управления, его направленность на сотрудничество, построение доброжелательных отношений в организации, целесообразно в большей степени использовать социальные и психологические методы управления. Вместе с тем эти методы требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

Репозиторий БрГУ

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте принципы управления. Приведите примеры несоблюдения принципов управления в практике различных учреждений образования.
2. Что такое функции управления и как они связаны между собой?
3. Какие методы управления Вам известны? Охарактеризуйте их.

Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент [Электронный ресурс] : электрон. учеб. для вузов / ред. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : цв., зв.

2. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 27–49, 73–81.

3. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / В. А. Трайнев [и др.] ; под общ. ред. В. А. Трайнева. – М. : Дашков и К°, 2008. – С. 57–61.

Тема 4
Современная организация и ее окружение

1. Методологические основания рассмотрения современной организации.
2. Философия и миссия организации.
3. Цели организации.
4. Структура организации.
5. Ресурсы организации.
6. Окружение современной организации.
7. Социальное взаимодействие учреждения образования.

1. Методологические основания рассмотрения современной организации. Для достижения целей, которые нельзя реализовать в одиночку, люди объединяются в организации. Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано в организациях. Именно организация является полем деятельности менеджера, объектом его управления.

Особенности функционирования организаций, управление ими активно исследовались уже в рамках первых управленческих учений Ф. Тейлора и А. Файоля. Однако пристальное внимание проблемам жизнедеятельности организаций стало уделяться в середине XX в. и прежде всего исследователями системного подхода в управлении.

Так, одним из первых в теории менеджмента существенные признаки организации выделил Ч. Бернард. По его мнению, ключевым признаком организации является наличие в ней *людей*. Люди объединяются в организации для достижения определенных *целей*, которые принимаются всеми членами организации. Для координации деятельности людей при достижении целей в организации осуществляется *управление*, создается некий координационный центр. Таким образом, исходя из основных признаков организации, Ч. Бернард определил ее следующим образом: организация – систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей.

Прежде чем приступить к детальному рассмотрению организации, обозначим основные положения, которыми мы будем руководствоваться:

1. *Организация – это система.* Соответственно можно говорить о выделении ее составляющих, основных элементов, структуре, ее иерархичности и целостности.

2. *Организация – это открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой, окружением*. При неопределенности, быстрой изменчивости окружения следует рассмотреть факторы, оказывающие влияние на организацию и деятельность ее членов.

Репозиторий БрГУ

3. *Организация – это открытая система, которая образовывается людьми*. Люди определяют цели организации, осуществляют действия для их достижения. «Организация не имеет целей, цели имеют только люди» – данный девиз позволил П. Чекланду, К. Черчману, Р. Акоффу (основателям мягкого системного подхода) ввести в системную методологию понятие ценностей как базисных оснований социальных систем. Ценности людей позволяют им упорядочивать окружающую социальную действительность, выделять в ней главное, определять отношение к ней. Поэтому в рамках гуманистического подхода в управлении цель носит подчиненный по отношению к ценностям характер. Цель – средство для согласования смыслов субъектов управленческого процесса.

Например, целью современного образования провозглашена реализация личностно ориентированного подхода к воспитанию ребенка. Однако станет ли она целью деятельности педагога, будет зависеть от его системы ценностей, от того, насколько ребенок для него уникален, насколько значима для него детская индивидуальность. В случае если ценностными основаниями деятельности педагога являются подчинение, строгое выполнение требований, соблюдение ребенком четких определенных воспитателем правил, то мы можем сотни раз прописывать красивые лозунги в уставах, планах, руководящих инструкциях, но они останутся искусственными целями, внешне иллюзорными для данного педагога.

Руководствуясь выделенными положениями, сформулируем следующее определение:

Современная организация – это открытая система, основанная на определенной структуре отношений между людьми, сознательно установленных на базе интегративных ценностей, которые выполняют координирующую функцию при достижении организационных целей.

Определив методологические основы рассмотрения современной организации, приступим к ее непосредственному изучению и проанализируем основные факторы внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации – это совокупность материальных и нематериальных явлений, отличающих ее от других организаций.

Основными элементами внутренней среды организации являются ее философия, миссия, цели, структура, ресурсы, корпоративная культура и др.

2. Философия и миссия организации. Изучение данных организационных переменных было связано с развитием гуманистического подхода в менеджменте в 60–70-е гг. XX в.

Философия организации *заключается в определении ценностных оснований, верований и принципов сотрудников, в соответствии с которыми организация будет строить собственную деятельность.*

Репозиторий БрГУ

К сожалению, многие современные руководители не осознают важности и необходимости определения философии организации, отмечая, что это пустая трата времени, разговоры ни о чем. Они не понимают, что без определения ценностных оснований деятельности организации все их последующие действия не имеют должного эффекта. Так, основатель фирмы IBM Т. Уотсон утверждал, что философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем ресурсы, технология, организационная структура, нововведения. Рассмотрим, кем и каким образом вырабатывается философия организации.

Определение философии организации – это длительный и трудоемкий процесс, возможно, что на это уйдут дни и годы. Все будет зависеть от заинтересованности в ее формулировании руководителя и членов коллектива, их понимания необходимости поиска ответов на следующие вопросы: Почему мы работаем в данной организации? Что нами движет? Что для нас важно в работе? Какие результаты работы представляют для нас значимость, ценность? При организации данной работы важно умение руководителя показать ее важность, организовать атмосферу, способствующую раскрытию творческого потенциала членов организации. Ни в коем случае не приемлемо навязывание философии («Я подумала и решила, что мы будем работать ради…»), в противном случае она останется внешним атрибутом и не будет представлять никакой ценности для членов организации.

Например, ценностью современной школы являются учащиеся и педагоги, их интересы, способности, их предпочтения и ожидания, поэтому мы стремимся к созданию в учреждении комфортных условий как для пребывания учащихся, так и для работы и отдыха педагогов. Мы уверены, что педагог, которому хорошо, тепло и уютно в школе, который любит приходить на работу, как никто другой позаботится об ученике.

Философия организации не обладает конкретностью, присущей целям управления, но именно она является основанием для их выбора.

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

Миссия организации, с одной стороны, демонстрирует легитимность, законность существования организации окружению, а с другой – является основой для установления организационных целей.

Выработка миссии организации предполагает определение:

– групп людей, потребности которых будут удовлетворяться организацией (сотрудники организации, клиенты, партнеры, местное сообщество, общество в целом);

– направлений деятельности организации и возможных способов ее осуществления.

Репозиторий БрГУ

Например, миссия учреждения дошкольного образования с приоритетным оздоровительным направлением работы может быть сформулирована следующим образом:

Деятельность учреждения дошкольного образования заключается в оказании качественных оздоровительных и образовательных услуг детям 3–7 лет.

Главной ценностью в его работе является сохранность жизни и здоровья детей и педагогов. Поэтому ключевым направлением деятельности детского сада является организация оздоровительной работы, использование здоровьесберегающих технологий в работе с детьми. Реализация обозначенного содержания работы дошкольного учреждения обеспечивается высокой компетентностью персонала и оснащенностью материально-технической базы.

Поскольку выработка миссии является процессом, в который вовлечены различные субъекты со своими интересами и целями, важно определить те из них, которые оказывают наибольшее влияние. По степени влияния на выработку миссии можно выделить шесть основных групп субъектов:

1. Собственники организации (местные исполнительные и распорядительные органы), решающие свои проблемы за ее счет. Они вправе принимать любые решения, касающиеся деятельности организации, а потому от их интересов в решающей степени зависит ее миссия и стратегия.

2. Сотрудники, и в первую очередь менеджеры организации, обеспечивающие трудом ее функционирование и получающие за это вознаграждение, что помогает им решать свои проблемы, достигать личных целей.

3. Покупатели (воспитанники, учащиеся и их родители), удовлетворяющие с помощью производимых организацией продуктов и услуг свои потребности, что делает часть из них ее деловыми партнерами.

4. Деловые партнеры, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие такие же взамен в рамках взаимовыгодного сотрудничества. В качестве деловых партнеров учреждений образования могут выступать спонсоры, сотрудники научно-исследовательских институтов, учреждений высшего образования, реализующие в учреждениях свои научные разработки, оказывающие консалтинговые услуги, и др.

5. Местное сообщество, активно взаимодействующее с организацией, с учреждением дошкольного образования в первую очередь по вопросам образования и оздоровления воспитанников (например, школа по вопросам преемственности; родители, дети которых не посещают учреждение дошкольного образования, по вопросам подготовки к школе, и т. п.).

6. Общество в целом, в первую очередь государственные институты власти и управления, создающие организации условия для хозяйственной

Репозиторий БГПУ

деятельности и отчуждающие в виде налогов часть прибыли в общественные фонды.

Определение философии и миссии организации помогает перейти к выработке ее целей.

3. Цели организации. В менеджменте цели организации рассматриваются как системообразующий фактор, определяющий содержание ее деятельности и результат работы. Размышляя о роли целей, их вторичности по отношению к ценностным основаниям членов организации, мы ни в коем случае не преуменьшаем их значимости, просто в современной системе гуманитарных наук цели становятся менее жестко заданными и более гибкими.

Цели организации *– это конкретный, охарактеризованный качественно, а где возможно и количественно образ желаемого (ожидаемого) результата, которого организация реально может достичь к четко определенному моменту времени* (М.М. Поташник, А.М. Моисеев [39]).

Важность определения целей организации подтверждается многообразием их функций:

– в целях в концентрированном виде выражается философия менеджмента организации, концепция ее деятельности и развития;

– цели демонстрируют окружению необходимость и законность работы организации;

– цели являются основой планирования деятельности организации и исходной точкой при принятии управленческих решений;

– цели выполняют роль единых установок для всего персонала организации по основным вопросам деятельности и этим самым, по образному выражению В.Г. Янчевского, «цементируют» коллектив, объединяют людей в целенаправленно действующую группу единомышленников [30];

– цели выступают своеобразным стандартом для осуществления контроля над процессом работы и оценки достижений организации.

При определении цели деятельности организации следует придерживаться структуры, предложенной В.И. Зверевой (рисунок 2):

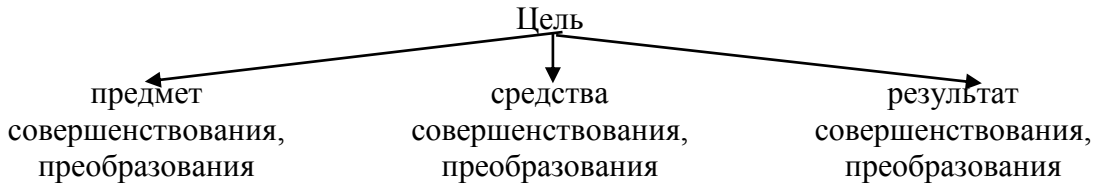

Рисунок 2 – Структура определения целей деятельности организации

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

Репозиторий БГПУ

Например, на основе анализа деятельности организации было выявлено, что ведущим препятствием для реализации экспериментальных проектов является низкий уровень прибыли. Исходя из обозначенной проблемы, может быть предложена следующая цель деятельности – создать условия для осуществления экспериментального проекта «Гармония» путем увеличения прибыли организации на 10 %. Конкретные пути повышения размера прибыли уточнены в задачах работы.

В данном примере предметом совершенствования является процесс реализации экспериментальных проектов, средством преобразования – условия, главное из которых – увеличение размера прибыли, а результатом преобразования – выполнение экспериментальных проектов.

Или в школе в результате анализа работы за предыдущий год было обнаружено, что интерес родителей к участию в образовательном процессе, его результатам неуклонно падает. Поэтому в следующем году была сформулирована цель деятельности школы – реализовать программу, способствующую включению родителей в образовательный процесс. Конкретные шаги по привлечению родителей к участию в образовательном процессе школы будут конкретизированы в задачах работы по данному направлению.

В данном примере предметом совершенствования является степень участия родителей в образовательном процессе школы, средством преобразования – реализация программы, а результатом преобразования – активное участие родителей в образовательном процессе школы.

В организации могут быть реализованы различные группы целей (таблица 5).

Таблица 5 – Классификация целей организации

Критерий классификации	Группа целей	Пример из практики управления учреждением образования
Период достижения цели (срок действия)	Долгосрочные (стратегические) (свыше пяти лет); среднесрочные (тактические) (от одного года до пяти лет); краткосрочные (оперативные) (до одного года)	Разработать и реализовать систему мероприятий на 2017/2018 учебный год, направленных на приобщение учащихся к национальной культуре *(среднесрочная цель, которая будет решаться на протяжении года)*
Направления, по которым могут быть установлены цели (содержание цели)	Экономические (сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансово-экономических ресурсов);	Разработать и реализовать комплекс мероприятий по установлению взаимовыгодных отношений с предприятиями-шефами *(экономическая цель).* Разработать и реализовать модель развития профессиональной компетен-

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 5

	производственные (выражаются в достижении высокого уровня производительности труда); научно-технические (определяют разработку и внедрение новых видов продукции (услуг), завоевание лидерства на рынке); социальные (ориентируются на установление благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их профессионального уровня) и др.	тности педагогов по вопросам формирования у учащихся основ безопасности жизнедеятельности *(производственная цель)*. Содействовать продвижению дополнительных образовательных услуг, оказываемых в школе через сегментацию рынка *(научно-техническая цель)*. Содействовать сплочению коллектива сотрудников школы на основе реализации системы комплексного стимулирования деятельности персонала *(социальная цель)*
Подразделения, обозначающие цель (структурные цели)	Административные (определяют основные сферы управленческой деятельности); маркетинговые (связаны с определением потребности населения и производства в продукции и услугах организации, завоеванием сегментов рынков сбыта, поддержанием лидерства в ценах и т. д.); методические (выражаются в развитии педагогической компетентности педагогов, их творческого потенциала и т. п.); инновационные (определяют качественное преобразование деятельности организации, совершенствование образовательного процесса и т. п.); кадровые (ориентируются на совершенствование кадровой политики организации); финансовые (определяют направления обеспечения	Совершенствовать организационную структуру школы в контексте демократизации и гуманизации управления *(административная цель)*. Содействовать повышению инновационного потенциала педагогического коллектива школы на основе формирования временных творческих коллективов и групп по разработке новшеств *(методическая цель)*. Обеспечить повышение качества образования учащихся школы посредством разработки инновационных подходов к организации образовательного процесса *(инновационная цель)*. Создать условия повышения профессиональной компетентности педагогов школы в условиях преобразования образовательного пространства района *(кадровая цель)*. Повысить эффективность использования бюджетных средств путем усиления ориентации школы на потребности населения и повышения его финансовой самостоятельности *(финансовая цель)*

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 5

	доходов и рационализацию расходов организации) и др.	
Источник (среда) постановки цели	Внешние (ставятся официальным руководством, формируются ожиданиями потенциальных партнеров, потребителями продукции (услуг), учитывают потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует); внутренние (цели коллектива, определяют удовлетворение потребностей его членов)	Способствовать повышению общественной поддержки деятельности школы путем взаимодействия со средствами массовой информации, общественными организациями *(внешняя цель)*. Создать в школе систему укрепления и сохранения психологического здоровья учащихся и педагогов на основе реализации комплексного подхода к организации образовательного процесса *(внутренняя цель)*
Комплексность постановки цели	Сложные (подразделяющиеся на подцели); простые	Обеспечить активную позицию родителей в образовательном процессе школы *(простая цель)*
Степень важности	Стратегические (решают перспективные задачи, качественно меняющие ценности организации, например, лидирующее положение в своей отрасли); тактические (направлены на решение отдельных этапов стратегических целей)	Разработать и реализовать комплекс мероприятий по созданию и улучшению имиджа, известности школы и оказываемых ею услуг *(стратегическая цель)*. Способствовать повышению эффективности физкультурно-оздоровительной работы в школе и микрорайоне путем внедрения в образовательный процесс принципов прикладной физической культуры *(тактическая цель)*
Приоритетность цели	Необходимые (реализация которых пропорционально сказывается на результатах деятельности); желательные (осуществление которых должно быть гарантировано); возможные (которые в данный период ничего не меняют)	Расширить и оптимизировать сеть специальной помощи детям с особенностями психофизического развития на основании прогноза потребностей учащихся *(необходимая цель)*. Повысить качество музыкального воспитания детей путем внедрения эффективных методических приемов обучения на уроках и развития музыкальных навыков и художественных способностей во внеурочной деятельности *(желательная цель)*
Измеримость (форма выраже-	Количественные (характеризуемые количественны-	Снизить заболеваемость учащихся в 2017–2018 учебном году на 0,5 %

Репозиторий БрГУ

Окончание таблицы 5

ния) цели	ми показателями (например, объем производства в процентах, рублях, тоннах, штуках); качественные (характеризуемые качественными показателями, например, улучшение морально-психологического климата в коллективе)	путем реализации системы оздоровительной работы в школе *(количественная цель)*. Определить условия, обеспечивающие успешность процесса развития учащихся в быстроизменяющейся социокультурной среде *(качественная цель)*
Повторяемость цели	Постоянные (повторяющиеся); разовые	Обеспечить преемственность воспитания и обучения детей в условиях семьи, учреждения дошкольного и общего среднего образования *(постоянная цель)*
Иерархия (уровень) постановки цели	Общие (цели организации) (формируются на основе философии и миссии организации, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть интегральными и функциональными); специфические (цели подразделений) (разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей)	Объединить усилия семьи и школы в решении задач, связанных с разносторонним гармоническим развитием учащихся; создать атмосферу сотрудничества и сотворчества; установить партнерские взаимоотношения в профессиональном общении с родителями учащихся *(общая цель)*. Создать в школе социокультурную пространственно-предметную миниспреду для развития у учащихся эстетического отношения к окружающему миру *(специфическая цель)*
Цели стадий жизненного цикла объекта управления	Проектирование и создание объекта; рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта	Подготовить педагогов к решению стратегических задач в рамках реализации предложенной программы развития школы *(цель проектирования и создания объекта)*

Организация всегда ставит и реализует не одну, а несколько целей, в результате формируется упорядоченная и сбалансированная система целей и механизм ее постоянного обновления. На практике в качестве механизма используется целевая модель в виде графика – *дерева целей*. При построении дерева целей руководствуются следующими правилами:

– общая цель, находящаяся на вершине, должна содержать описание конечного результата;

Репозиторий БГПУ

– при развертывании общей цели в иерархическую структуру реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

– при формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, не описывая способов их получения;

– подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;

– фундамент дерева должны составлять задачи, предоставляющие собой формулировку работ, выполненные определенным образом и в конкретные сроки.

Основные требования, необходимые для реализации целей:

1. Цели должны быть *конкретными* и *измеримыми*, чтобы выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях.

2. Цели должны быть *реальными*, соответствовать всем видам ресурсов.

3. Цели должны быть *гибкими*, способными к трансформации и корректировке.

4. Цели должны быть признаны персоналом *в качестве личных целей*.

5. Цели должны быть *проверяемыми*.

6. Цели должны быть *совместимыми* во времени и пространстве.

Особенности постановки целей в области образования. На сегодняшний день в сфере управления образованием актуальна *операциональность постановки целей*, то есть такое определение количественных характеристик результатов, при котором можно проверить степень их достижения.

Чаще всего на практике эти требования ассоциируются с включением в характеристики разнообразных количественных показателей. Например, реализовать систему оздоровительных мероприятий в школе, позволяющих снизить заболеваемость учащихся на 0,5 % в 2018/2019 учебном году. Количественные показатели могут быть определены в результате изучения динамики их изменений на предыдущих этапах работы школы. В случае если работа по данному направлению организовывается в школе впервые, установление количественных показателей возможно на основе анализа аналогичных данных учреждений общего среднего образования региона.

Следует помнить, что включение количественных показателей возможно не во всех случаях, поскольку особенность образовательных организаций состоит в невозможности точного прогнозирования и измерения результатов их деятельности.

В отличие от других сфер (например, производства) значительная часть результатов (а соответственно и целей) с очень большими трудностями и ограничениями может быть задана операционально. Например, создать условия, обеспечивающие рост нравственного развития учащихся на 14 %, или способствовать формированию у учащихся трудовых навыков по уходу за растениями и животными на 10 % (?!) в результате проведения

Репозиторий БрГУ

занятий по экологическому образованию. Безусловно, формулировки приведенных целей абсурдны. Что будет основанием для определения процентных характеристик нравственности? Как инструментально они будут измеряться?

Поэтому в целях учреждений образования превалируют описательные показатели, позволяющие отслеживать качественные результаты. Например, апробировать в образовательном процессе школы педагогические технологии, обеспечивающие эмоционально-комфортные взаимоотношения учащихся и педагогов.

Определение цели деятельности организации позволяет перейти к построению организационной структуры.

4. Структура организации. Структура организации *– строение, взаиморасположение и связь составляющих частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей.*

Требования к организационной структуре:

1. Структура организации должна быть обусловлена организационными целями, стратегией развития и содержанием деятельности (внутренними переменными), а также состоянием окружения той или иной организации, необходимости ее функционирования в данных условиях (внешние переменные).

2. Поскольку деятельность организаций и условия, в которых они функционируют, различны, постольку не существует единственно правильной организационной структуры. Лучшая организационная структура – та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, распределять усилия сотрудников с целью достижения запланированных результатов работы и удовлетворения потребителей. Поэтому организационная структура должна соответствовать таким требованиям, как гибкость, мобильность и адаптивность к происходящим изменениям.

Организационная структура (строение) в школе, по определению М.М. Поташника, совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Для того чтобы охарактеризовать организационную структуру, необходимо прежде всего назвать ее состав, перечислить все части, из которых состоит та или иная система, обозначить связи между ними, то есть показать, кто кому подчиняется (отношения, субординация, кто с кем координирует на равных, отношения координации).

Организационные структуры состоят из *подразделений*, которые представляют собой объединение определенной части сотрудников организации по заданным критериям (чаще всего схожесть работы или осуществление одной и той же функции).

Репозиторий БрГУ

Система подчинения подразделений отражается в организационной структуре при определении *субординации*, а координация взаимоотношений осуществляется посредством *координации и реализации организационных связей*, которые принято подразделять на *горизонтальные*, *вертикальные* и *диагональные*.

Горизонтальные связи (между работниками одного подразделения) и *диагональные связи* (между работниками разных подразделений) носят характер согласования.

Вертикальные связи являются связями подчинения, субординационными между представителями одного подразделения. Отметим, что в современном менеджменте особо подчеркивается необходимость развития горизонтальных и диагональных связей в организациях, а также преобразование, «снятие» жесткой заданности вертикальных связей.

В организационной структуре, по В.Г. Янчевскому, складывается два вида отношений [30]. Первый вид – функциональные отношения – формируются между специалистами по поводу осуществления возложенных на них функциональных обязанностей с другими членами организации и носят рекомендательный характер.

Например, учитывая складывающиеся функциональные отношения, в школе можно выделить педагогическое подразделение (учителя, педагпсихолог, учитель-дефектолог), оздоровительное подразделение (медицинские работники, работники столовой), обслуживающее подразделение (технический персонал).

Второй вид – линейные отношения – базируются на власти и полномочиях руководителей по отношению к сотрудникам. С учетом линейных отношений в организационной структуре школы выделяется три уровня управления:

1) уровень директора;

2) уровень его заместителей;

3) уровень педагогов, родителей и обслуживающего персонала.

Рассмотрим перечисленные уровни организационной структуры.

Первый уровень – ***директор*** – главное административное лицо, выбранное коллективом или назначенное государственным органом, несущее персональную ответственность за все, что делается в школе всеми субъектами управления, а также ***совет школы, педагогический совет, родительский комитет***. Они обеспечивают единство управляющей подсистемы в целом, определяют стратегическое направление развития школы, всех ее подразделений.

Второй уровень – заместители директора по учебной, воспитательной и хозяйственной работе, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным

Репозиторий БрГУ

расписанием). Через них директор ведет опосредованное руководство системой школы в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, добивается тактического воплощения стратегических задач.

Третий уровень – педагоги, обслуживающий персонал. Функции любого человека на этом уровне управления не исчерпываются правовой регламентацией, и его полномочия неразрывно связаны с его личностью.

Для жизнедеятельности организации, достижения поставленных целей организационная структура должна быть обеспечена, «наполнена» ресурсами, к рассмотрению которых мы и переходим.

5. Ресурсы организации. *Ресурсы организации* – это потенциальные силы и средства, которые могут быть вовлечены в производственный процесс.

Организации состоят из людей, которые прикладывают усилия для достижения целей. Поэтому *персонал организации* рассматривается как *главный ресурс* современной системы управления.

Реализация деятельности людей в организации возможна посредством ее обеспечения следующими ресурсами (таблица 6).

Таблица 6 – Ресурсное обеспечение деятельности организации

Группа ресурсов	Характеристика ресурсного обеспечения учреждения образования
Правовые ресурсы, включающие нормативные документы, регламентирующие деятельность данной организации	Устав учреждения образования, правила внутреннего трудового распорядка, договора с родителями и т. д.
Производственные (технические) ресурсы, включающие технологию производства продукта, осуществление исследований, направленных на его совершенствование	В связи со спецификой деятельности учреждения образования (осуществление образовательного процесса) целесообразно говорить о методическом обеспечении образовательного процесса – программы, образовательные технологии и т. д.
Финансовые ресурсы, предполагающие наличие в организации денежных средств, их эффективное использование	Финансовые ресурсы поступают в учреждение образования в соответствии со сметой из бюджета местного исполнительного и распорядительного органа по определенному законодательному механизму. Источниками поступления финансов в учреждение образования являются также взносы родителей; внебюджетные средства, полученные от предпринимательской деятельности и т. д.
Материально-технические ресурсы, включающие определенное оборудование, позволяющее реализовывать деятельность организации	Оборудование кабинетов и специальных (изостудия, музыкальный и физкультурный залы и т. д.) помещений, территории учреждения образования

Репозиторий БрГУ

Рассмотрев внутренние переменные организации (философия, миссия, цель, организационная структура, ресурсы), следует отметить, что они тесно взаимосвязаны, и изменение одной из них повлечет за собой преобразование других. Например, изменение миссии учреждения образования повлечет за собой преобразование целей деятельности, достижение которых, возможно, потребует совершенствования организационной структуры и использования новых ресурсов.

6. Окружение современной организации. Ранее мы определили современную организацию как открытую систему, на деятельность которой значительное влияние оказывает состояние окружения. Теперь более подробно рассмотрим *составляющие внешней среды организации*.

Внешняя среда – это совокупность материальных и нематериальных явлений, находящихся вне организации, но влияющих на ее деятельность.

Внешняя среда подразделяется на *макроокружение* (факторы косвенного воздействия) и *микроокружение* (факторы прямого воздействия).

Макроокружение состоит из глобальных факторов (политического, социокультурного, демографического и т. д.), которые обычно не оказывают влияние на деятельность отдельно взятых организаций. Чаще всего их изменение сказывается на развитии отрасли, в которой функционирует конкретная организация (таблица 7).

Таблица 7 – Макроокружение организации

Характеристика факторов макроокружения	Влияние макроокружения на функционирование и развитие системы образования
Политический фактор: – стабильность политической ситуации в стране; – государственная политика в отношении функционирования и развития сферы; – лоббирование или оппозиционирование интересов сферы различными политическими партиями страны и т. д.	В Беларуси провозглашен приоритетный характер развития системы образования. Государственные органы уделяют большое внимание образовательной политике Беларуси (Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 гг.)
Нормативно-правовой фактор: – нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность учреждений образования	Существуют правовые акты, определяющие деятельность учреждений образования: Кодекс Республики Беларусь об образовании, Положение об учреждении дошкольного образования, Положение об учреждении общего среднего образования и т. д.
Экономический фактор: – величина валового внутреннего продукта; – структура бюджета; – темп инфляции;	Низкий уровень заработной платы педагогов учреждений образования сказывается на нехватке специалистов. Снижение реальной заработной платы

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 7

– уровень заработной платы; – динамика безработицы; – процентная ставка и т. д.	населения приводит к тому, что многие родители не могут оплачивать дополнительные образовательные услуги
Социокультурный фактор: – разделяемые людьми ценности; – существующие в обществе обычаи и верования и т. д.	В последние годы повышается социальная ценность, значимость образования в Беларуси. Возросшие требования родителей к качеству услуг учреждений образования, многообразие запросов привело к совершенствованию, вариативности системы образования
Демографический фактор: – демографическая ситуация в стране; – показатели рождаемости и смертности; – уровень образования; – показатели миграции населения и т. д.	Снижение или увеличение рождаемости влечет сокращение сети учреждений образования или увеличивает спрос на услуги этих учреждений соответственно
Экологический фактор: – состояние экологической ситуации в стране; – степень загрязнения окружающей среды и т. д.	Ухудшение экологической ситуации в стране обусловило широкое использование в деятельности учреждений образования здоровьесберегающих технологий, товаров, изготовленных из экологически чистых материалов; возросло количество учреждений с приоритетным оздоровительным направлением
Научно-технический фактор: – использование научных достижений в деятельности организаций; – внедрение компьютерных технологий на производстве и т. д.	Развитие педагогической науки, появление новых образовательных программ и технологий повысило вариативность образовательного пространства Беларуси

Микроокружение включает в себя факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность конкретной организации. Важно подчеркнуть, что организация также имеет возможность воздействовать на их функционирование и развитие (таблица 8).

Таблица 8 – Микроокружение организации

Характеристика факторов микроокружения	Влияние микроокружения на функционирование и развитие учреждений образования
Потребители (покупатели) – это организации и/или лица, которые используют производимую организацией продукцию и предлагаемые услуги. Потребители фактически обеспечивают смысл деятельности организации. Следует учитывать: характеристики потребителей (воз-	В зависимости от запросов родителей (потребителей услуг учреждений образования) конкретные учреждения определяют спектр оказываемых услуг. Например, возрастающий уровень заболеваемости детей, забота родителей об их здоровье обусловливает стремление адми-

Репозиторий БГПУ

Продолжение таблицы 8

раст, пол, экономическое положение и т. д.), влияющие на их покупательское поведение; отношение потребителей к продукту (услуге), степень их лояльности, приверженности и т. д.	нистрации и сотрудников включать в ассортимент своих услуг оздоровительные
Конкуренты – это организации и/или лица, предлагающие аналогичную продукцию и услуги. Организации могут конкурировать на следующих рынках: потребительском, рабочей силы, ресурсном	В связи с увеличением количества организаций и/или лиц, предлагающих услуги, аналогичные тем, которые оказывают учреждения дошкольного образования (иностранные языки, хореография, массаж и т. п.), конкретные учреждения конкурируют на потребительском рынке, пытаясь заинтересовать родителей предоставляемыми услугами. В связи с низкой заработной платой работников учреждений дошкольного образования существует дефицит кадров. Большинство учреждений конкурируют за трудовые ресурсы, пытаются привлечь педагогов и обслуживающий персонал на работу. Низкое финансирование, поиск руководителями дополнительных средств финансирования обусловливает конкуренцию учреждений образования на ресурсном (финансовом) рынке
Поставщики – это организации и/или лица, обеспечивающие учреждения, предприятия ресурсами (оборудованием, продуктами питания и т. д.). Поставщики поддерживают движение организации «на входе»	В зависимости от качества продукции, услуг, цен поставщиков (например, фирм, занимающихся ремонтом) конкретное учреждение образования принимает решение о заключении договора
Рынок трудовых ресурсов – специалисты, которые потенциально могут стать сотрудниками организации и удовлетворить ее потребность в рабочей силе	Подготовка учреждениями высшего и среднего специального образования специалистов в области преподавания иностранных языков детям дошкольного возраста привела к широкому включению в спектр услуг учреждений дошкольного образования данной услуги
Местное население – группы людей, проживающие там, где функционирует организация. Следует поддерживать отношения с данными группами с целью развития деятельности организации	Работа с населением микрорайона, в котором функционирует учреждение дошкольного образования, может расширить спектр дополнительных услуг детям, не посещающим учреждение, а также их родителям

Репозиторий БГПУ

Анализируя влияние внешних факторов на организацию, следует помнить о:

– *взаимозависимости факторов* (изменение какого-либо фактора обязательно приведет к преобразованиям в других). Поэтому изучение составляющих окружения должно осуществляться не отдельно, а системно. Например, недостаток специалистов не позволяет учреждению дошкольного образования расширять спектр оказываемых услуг;

– *сложности окружения*, которая характеризуется большим количеством разнообразием факторов;

– *подвижности*, указывающей на относительную скорость изменения окружающей среды. Например, изменения социокультурного фактора чаще всего характеризуется относительной медленностью. В свою очередь, преобразование политических и экономических факторов более динамично;

– *неопределенности состояния внешних факторов*, прежде всего макросреды.

Сбор полной, достоверной, своевременной информации о состоянии всех внешних факторов практически невозможен, но это не означает, что данная работа не должна проводиться. Наоборот, большинство организаций ставят задачу планомерного сбора и анализа информации о состоянии и тенденциях развития окружения.

На современном этапе любая организация, а особенно учреждение образования, должна стать открытой системой, способной реагировать на изменения внутренней и внешней среды; осуществлять взаимодействие с различными социальными группами, имеющими собственные интересы в сфере образования; учитывать меняющиеся индивидуальные и групповые образовательные потребности и в связи с этим предоставлять широкий спектр образовательных услуг. Поэтому далее рассмотрим некоторые аспекты социального взаимодействия учреждения образования.

7. Социальное взаимодействие учреждения образования. Современное учреждение образования не может успешно реализовывать свою деятельность и развиваться без широкого сотрудничества с социумом на уровне социального взаимодействия.

Социальное взаимодействие – это инструмент, с помощью которого представители различных субъектов, имеющих специфические интересы, организуют совместную деятельность.

Социальное взаимодействие учреждения образования может осуществляться на разных уровнях:

– взаимодействие внутри системы образования между социальными группами профессиональной общности;

– взаимодействие работников учреждения образования с предствителями других сфер;

Репозиторий БрГУ

– взаимодействие со спонсорами, благотворительными организациями.

Социальное взаимодействие в образовании напрямую зависит от ожиданий общественности. Например, несколько лет назад возникла потребность в появлении учреждений дополнительного образования. Такое взаимодействие необходимо для того, чтобы обеспечить детям возможности для пополнения знаний, полученных в учреждении образования, в соответствии с их интересами и способностями, для развития их творческих способностей, физического и эстетического совершенствования.

Взаимодействие школы с детскими домами, учреждениями дошкольного образования, учреждениями специального образования имеет ярко выраженные воспитательные цели. Помощь детям-сиротам, детям-инвалидам, шефская помощь малышам (акции милосердия, организация концертов, помощь в благоустройстве, совместное проведение праздников и пр.) способствует пробуждению у обучающихся чувства сострадания, воспитанию милосердия, альтруизма. Такие ситуации оказания деятельной помощи, в которые включены вместе педагоги, обучающиеся и администрация учреждения образования, сплачивают коллектив, позволяют сделать школу по-настоящему открытой системой.

Взаимодействие учреждения образования с детскими и молодежными общественными объединениями направлено на создание единого социального воспитательного пространства для детей и молодежи. Деятельность таких объединений направлена на социальное становление, развитие и самореализацию детей в общественной жизни с учетом формирования тех ценностей, которые являются приоритетными в современном обществе. Взаимодействие учреждения образования с детскими общественными объединениями позволяет сформировать у обучающихся позитивный социальный опыт, создает условия для применения в реальной общественной жизни и деятельности результатов обучения и воспитания.

Традиционным является взаимодействие учреждений образования с учреждениями культуры – театрами, музеями, библиотеками, домами культуры. Тесное систематическое сотрудничество с такими учреждениями позволяет включить ребенка в жизнь общества на уровне современной культуры, способствует осознанию им собственной культурной идентичности, формированию у него любви к Отечеству, чувства гордости за него, обеспечивает его эстетическое развитие, расширяет кругозор.

Взаимодействие с учреждениями здравоохранения придает деятельности учреждения образования по сохранению и укреплению здоровья обучающихся систематический характер, позволяет грамотно, на уровне современной науки осуществлять профилактические мероприятия и просветительскую работу (в том числе по профилактике наркомании и алкоголизма), организовывать работу по формированию у обучающихся здорово-

Репозиторий БГПУ

го образа жизни, внедрять в образовательный процесс здоровьесберегающие технологии.

Учреждения образования тесно сотрудничают с правоохранительными органами, без чего невозможна серьезная работа по профилактике правонарушений среди обучающихся, работа с «трудными» детьми, ликвидация правовой безграмотности обучающихся, защита прав детей (в том числе пострадавших от насилия в семье).

С целью воспитания веротерпимости целесообразна организация взаимодействия учреждения образования с религиозными организациями. Взаимодействие с ними возможно по нескольким направлением: религиозное просвещение обучающихся; совместная организация акций милосердия; обеспечение религиозной безопасности обучающихсяв (традиционные конфессии проводят серьезную работу по нейтрализации влияния в обществе деструктивных культов); педагогизация кадров религиозных организаций, так или иначе влияющих на социализацию детей.

Таким образом, взаимодействие учреждений образования с различными социальными институтами, координация их воспитательных усилий позволяет существенно уменьшить роль негативных стихийных влияний в развитии ребенка, реализовать общую педагогически целесообразную стратегию в его воспитании, создать единое воспитательное пространство. Такое взаимодействие значительно расширяет поле формирования жизненного опыта обучающегося, позволяет ему увидеть многообразие окружающего мира и организовать собственное взаимодействие с миром и другими людьми на основе принципов гуманитарности.

В последние годы в связи с быстрыми изменениями в сфере образования все более серьезную роль играет взаимодействие учреждений дошкольного и общего среднего образования с учреждениями высшего образования, научно-исследовательскими институтами, занимающимися проблемами образования. Сотрудничество осуществляется в рамках совместно разрабатываемых программ, которые позволяют разработать содержание образования, внедрить эффективные технологии обучения, воспитания и управления учреждением образования, организовать научно-исследовательскую деятельность педагогических работников. Кафедры учреждений высшего образования создают филиалы в учреждениях дошкольного, общего среднего образования и в других организациях. В лицеях уроки нередко ведут преподаватели учреждений высшего образования. Такое сотрудничество позволяет повысить качество образовательного процесса. С другой стороны, школы осуществляют целенаправленную подготовку абитуриентов для учреждений высшего образования.

Решению многих вопросов, связанных с укреплением и развитием материально-технической базы учреждений образования, их дополнительным

Репозиторий БГПУ

финансированием, содействует социальное партнерство с предприятиями, оказывающими спонсорскую помощь.

Безусловно, инициатором и координатором социального взаимодействия учреждения дошкольного образования с различными организациями является руководитель. Однако ряд направлений такого взаимодействия он делегирует своим заместителям и педагогам. Например, организацию взаимодействия школы с учреждениями высшего образования директор делегирует заместителю по учебной работе, а с учреждениями дополнительного образования, культуры, правоохранительными органами, религиозными организациями – заместителю по воспитательной работе. Последний в свою очередь при поддержке социально-педагогической и психологической службы школы организует воспитательный процесс, обеспечивает социальную защиту обучающихся, оказание им и при необходимости их родителям (законным представителям) психологической помощи.

Организация социального взаимодействия учреждения образования основывается на следующих составляющих:

1. Законодательные акты. Законы, созданные государством, являются основным источником становления и развития социального взаимодействия. Ими регламентировано поле действий и границы возможностей участников.

2. Управление на местах. Местные органы управления образованием должны содействовать расширению социального партнерства каждого учреждения образования и стимулировать его.

3. Общество и экономика. Система образования тесно связана с запросами общественности и экономическими изменениями. И если в жизнь людей входит что-то новое, не касающееся образования ни прямо, ни косвенно, то учебные планы и программы все равно меняются, чтобы в дальнейшем ученики и студенты соответствовали ожиданиям рынка.

В качестве основных приоритетов и возможностей социального взаимодействия в образовании можно обозначить следующие:

1. Основная приоритетная цель взаимодействия: удовлетворение общих интересов всех участников сотрудничества. В расчет берутся не только социальные институты и процессы, что в них происходят, но субъекты взаимодействия (педагоги, обучающиеся, родители).

2. Программа социального взаимодействия помогает сделать образование более эффективным. Участники образовательного процесса становятся востребованными в социальной среде.

3. Правильный подход и регулирование социального взаимодействия дают толчок для полноценного развития общества, избавляя его от безработицы и наполняя востребованными специалистами.

Репозиторий БрГУ

Одно из основных требований к взаимодействию учреждения образования с другими социальными институтами – систематичность как в значении логики организации совместной деятельности (цель – средства – процесс – результат), так и в значении постоянства такой деятельности.

Взаимодействие учреждения образования с другими социальными институтами должно развиваться как в направлении его углубления (постановка новых, более сложных и актуальных целей, совершенствование содержания совместной работы, поиск и внедрение новых эффективных форм сотрудничества), так и в направлении расширения сферы взаимодействия, вовлечения в нее новых социальных институтов и общественных организаций.

Таким образом, эффективность деятельности любой организации, в том числе учреждения образования, зависит от созданной в ней внутренней среды – определенной философии, миссии, целей деятельности, современной структуры, ресурсного обеспечения. На работу каждой организации существенное влияние оказывает внешняя среда, как макросреда, так и микросреда.

Репозиторий БрГУ

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Почему современная организация характеризуется как открытая система? Является ли учреждение образования, в котором Вы учитесь, открытой системой?
2. Каким образом взаимосвязаны философия, миссия и цели организации? Приведите конкретные примеры.
3. Охарактеризуйте организационную структуру, ее элементы.
4. Согласны ли Вы с тем, что человек является главным ресурсом организации? Аргументируйте свой ответ.
5. Охарактеризуйте макро- и микроокружение образовательной организации.
6. Обоснуйте значимость взаимодействия учреждения образования с различными социальными институтами.

Список рекомендуемой литературы

1. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 40–51.

2. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 22–42.

3. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 22–27, 51–72.

Тема 5
Менеджер учреждения образования

1. Портрет менеджера учреждения образования.
2. Имидж менеджера учреждения образования.
3. Саморазвитие менеджера учреждения образования.
4. Стили управления менеджера учреждения образования.
5. Лидерство менеджера учреждения образования.

1. Портрет менеджера учреждения образования. В лекции 3 говорилось о том, что управление рассматривается как система, в которой выделяется две подсистемы: управляющая и управляемая. В лекции 4 речь шла об объекте менеджмента – управляемой подсистеме, организации. Данная лекция посвящена управляющей подсистеме – субъекту менеджмента, то есть менеджеру.

Менеджером является работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента (теории и практики управления).

Портрет менеджера – это совокупность трех составляющих: биографических данных, природных свойств и приобретенных качеств (В.Ф. Володько [4]).

К *биографическим данным*, в свою очередь, относят образование, опыт руководящей работы, возраст, пол.

Образование по теории и практике управления для современного менеджера является обязательным. Недостаток управленческого образования является одной из важнейших причин низкой эффективности руководящих кадров.

Опыт руководящей работы включает в себя целый ряд показателей: продолжительность работы на руководящих постах, «ступеньки служебной лестницы», личные достижения руководителя, пройденная (практическая) «школа».

Продолжительность работы на руководящих постах – это самый простой показатель. Он обозначает количество лет управленческой деятельности.

«Ступеньки служебной лестницы» показывают, какие посты занимал руководитель и как долго. Считается хорошим показателем, если руководитель последовательно, со ступеньки на ступеньку, поднимался по «служебной лестнице». В результате он из личной практики знает работу своих подчиненных. Если же руководитель «перепрыгивал» через несколько ступенек, в его понимании содержания управления на разных уровнях могут оказаться пробелы.

Репозиторий БрГУ

Однако мало назвать должности, на которых работал руководитель. Гораздо важнее результаты его труда: чего он добился на той или иной должности. Иными словами, важнейшим элементом портрета менеджера являются его *личные достижения* как руководителя на каждой из «ступенек» своей карьеры, его эффективность.

Пройденной (практической) «школой» для менеджера является его работа под руководством известных управляющих. Рядом с талантливым лидером молодые менеджеры получают неоценимую практику управленческой деятельности. При этом легко и естественно усваивается стиль, методы, формы, приемы, на постижение которых в других условиях потребовалось бы много времени, и результаты были бы иные.

Много споров ведется вокруг того, каким должен быть *возраст руководителя* определенного уровня. В пользу зрелого возраста приводят мудрость, опыт, предсказуемость. К недостаткам относят консерватизм, усталость, боязнь риска. Молодые руководители отличаются энергичностью, новыми знаниями, творческим поиском. Однако вероятность управленческих ошибок у них может быть выше.

Теория управления оперирует понятием *«психологический возраст»*. Энергичность, стремление к новизне и творчеству может сохранить в себе и достаточно зрелый по физиологическому возрасту руководитель. В то же время молодой менеджер совсем не обязательно является сторонником рискованных решений и авантюр.

Проблема пола получила в теории управления название *«гендерной»*. Долгое время считалось, что эффективным руководителем может быть лишь мужчина. Женщина для этой роли мало подходит из-за своей эмоциональности. Сегодня позиции в этом вопросе изменились.

В теории управления появились *две концепции*, согласно которым женщина может быть эффективным руководителем. Первая заключается в том, что значительное число женщин (около 15 %) обладают мужским складом ума и характера. Поэтому они вполне могут освоить такую «мужскую» профессию, как руководитель. Причем даже на уровне высших политических деятелей. Примерами могут служить Индира Ганди, Маргарет Тэтчер, Беназир Бхуто и многие другие.

Второй концепцией в защиту женщин-менеджеров стал *интерактивный стиль* руководства. Эмоциональное единение руководителя с сотрудниками оказалось весьма эффективным менеджментом для многих организаций, особенно творческих. В этом случае женщине-менеджеру вовсе не обязательно усваивать «мужской» стиль, играть «на поле мужчин». Наоборот, использовать надо как раз не мужественность, а женственность.

Итак, гендерные различия в управлении не создают непреодолимых препятствий для женщин – профессиональных руководителей. Они обра-

Репозиторий БрГУ

зуют лишь специфику, которую надо знать и учитывать. А в системе дошкольного образования, где практически стопроцентные «женские» коллективы, руководителями разного уровня в подавляющем большинстве являются именно женщины, и многие из них являются весьма эффективными менеджерами.

Второй составляющей портрета менеджера являются *природные свойства*, которые исключительно важны для руководителя. В их число входят харизматичность, интеллект и эмоциональная устойчивость.

Харизматичность – это природная способность к лидерству. Естественное умение одного человека вести за собой других дается от природы. Такому человеку верят без сомнений, подчиняются без принуждения. За ним готовы идти, даже не слишком задумываясь, куда.

Если носитель харизматичности – человек ответственный и умный, он сумеет обратить свой дар во благо людям. К сожалению, харизматичность может быть дана и людям амбициозным и безответственным. В этом случае данный природный дар может быть использован людям во вред. Иными словами, харизматичность как природное свойство личности может иметь две направленности – «на себя» и «на других». Направленность «на себя» приводит к использованию харизматичности «на власть ради власти», в угоду личным психическим комплексам. Направленность «на других» приводит к использованию таланта для служения людям.

Интеллект – это природная способность к эффективной умственной деятельности. Различают три вида интеллекта: теоретический, практический и творческий. Психологи воспринимают их как равнозначные, никоим образом не ставя один выше другого.

Теоретический интеллект – это способность оперировать знаниями: анализировать, обобщать, логически мыслить.

Практический интеллект – это способность осуществлять деятельность: выстроить алгоритм, организовать, добиться результата.

Творческий интеллект – это способность к созданию произведений искусства. Однако у него может быть еще одна грань – креативность, которая означает способность к творческим, нестандартным решениям, последнее весьма существенно для менеджера.

Если сравнить теоретический и практический интеллект по их значимости для менеджера, то второй руководителю гораздо нужнее. Именно он является основой эффективной деятельности. Носители теоретического интеллекта сложно принимают решения. Они оперируют слишком большим количеством информации, многочисленными переменными, учитывают множество факторов. Из-за этого у них возникают проблемы в принятии решений, что для менеджера является серьезным минусом. Зато такие люди могут быть незаменимыми в роли советников крупных руково-

Репозиторий БрГУ

дителей. Их знания и аналитические способности могут существенно помочь в повышении эффективности управления.

Эмоциональная устойчивость – это способность воспринимать динамичную эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества своей деятельности. Эмоциональная устойчивость обычно сопровождается *уравновешенностью* и *стрессоустойчивостью***.** Это позволяет человеку не терять самообладания в самых сложных ситуациях. Никакие отрицательные явления не могут их вывести из себя, значительно снизить продуктивность их умственной деятельности.

Третьей составляющей портрета менеджера выступают *приобретенные качества*. В их число входят предприимчивость, целеустремленность, надежность, коммуникабельность. Именно эти черты важны для профессионального руководителя.

Предприимчивость рассматривается как умение использовать различные варианты. Ситуация в менеджменте постоянно меняется, поэтому нельзя ходить исключительно по «проторенным тропам».

Целеустремленность – это умение сосредоточиться на главном, довести начатое дело до конца. С этой чертой связаны настойчивость, решительность, уверенность в себе. Любое дело нельзя бросать на полпути. В то же время это не означает слепого следования за планом. Если ситуация изменилась настолько, что требуется коррекция в постановке цели, надо решительно идти на это.

Надежность – это умение безусловно выполнять взятые на себя обязательства. Надежность – это не только умение держать слово. Это еще и предсказуемость, отсутствие авантюризма. Сотрудничество с надежным партнером существенно уменьшает величину риска.

Коммуникабельность – умение общаться с людьми. Эта черта означает способность легко входить в контакт, убедительно говорить и, что не менее важно, умение заинтересованно слушать, располагать к себе собеседника.

Для того чтобы менеджер сформировал в себе указанные черты, надо немало поработать над собой, проявить волю и трудолюбие. Все это, в конечном счете, также характеризует профессионализм менеджера.

2. Имидж менеджера учреждения образования. От того, как воспринимают менеджера окружающие, в значительной степени зависит эффективность его профессиональной деятельности. Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе. Причем связано это как с личностным, так и профессиональным статусом человека. Это особенно актуально для руководителей. Власть человека над людьми зависит не только от его интеллекта и внутренней силы, но и от производимого впечатления, его привлекательности.

Репозиторий БрГУ

Одно из важнейших слагаемых успеха менеджера – верно найденный и умело поддерживаемый индивидуальный профессиональный имидж. При формировании имиджа следует исходить из профессиональных требований, предъявляемых окружающими к руководителю, а также его индивидуальности.

Имидж (от англ. *image* – образ) – образ человека в глазах других людей. Имидж – это не только личное восприятие, но и социальное, и профессиональное явление. В любом обществе существует совокупное представление о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного возраста, социального статуса или профессии – педагог, директор, бизнесмен. Если вид и поведение человека сильно отличаются от ожидаемого, это безусловно негативно отразится на его профессиональном имидже.

Составляющие имиджа менеджера (по О.М. Володько [36]) – внешняя, психологическая и профессиональная части.

Внешняя часть имиджа, в свою очередь, состоит из внешнего облика, манеры поведения, окружающих людей и вещей.

Внешний облик человека говорит о многом: об образовании, культуре, социальном статусе, профессии, материальном состоянии, характере, темпераменте, вкусах и др. Внешний облик менеджера говорит об адекватности профессии, успешности деятельности, профессионализме. Основное требование к внешнему облику – общая привлекательность.

К элементам внешнего облика относят телосложение, осанку, лицо, руки, одежду, обувь, прическу, аксессуары.

Исследования показывают, что наиболее благоприятное впечатления производят люди среднего и выше среднего роста, спортивного телосложения, правильной осанки. Лицо должно быть открытым и улыбчивым, руки – ухоженными.

Одежда менеджера имеет очень важное значение, особенно при первом знакомстве. Не случайно говорят: «По одежке встречают». Стиль одежды менеджера должен быть деловым. Последний обозначает классический стиль с профессиональными элементами. В одежде менеджера должно присутствовать разнообразие. Не следует ходить на работу каждый день в одном и том же виде. Однако это вовсе не требует ежедневных переодеваний. Уйти от однообразия можно с помощью замены не всей одежды, а отдельных элементов: сорочки, галстука, платка, блузки.

Цвета деловой одежды имеют определенную гамму: серый, синий, бежевый, коричневый, белый. Психологами установлено, что цвет одежды и форма линий (прямые, волнистые, диагональные) и даже фактура ткани оказывают подсознательное влияние на эмоциональное восприятие внешнего облика. Важно также, чтобы цвета в одежде сочетались как между собой, так и соответствовали индивидуальной цветовой гамме человека. По-

Репозиторий БрГУ

следнее, кстати, очень непросто установить самому или по советам друзей. Это желательно сделать с помощью профессионального стилиста, потому что цветовая гамма устанавливается один раз и на всю жизнь.

Деловая обувь должна быть классической и удобной. Женщинам – средний (5–6 см) устойчивый каблук, закрытый носок. Мужчинам следует одевать к костюму закрытые туфли и черные носки. Допускаются носки в тон костюма, однако темнее его. Безусловно, обувь (как и вся одежда) должна быть чистой.

К деловому стилю не рекомендуются резкие запахи духов и одеколонов. Женщинам-менеджерам следует быть сдержанными в косметике. Не рекомендуются сложные прически. Важную роль во внешнем облике играют *аксессуары*. Они могут быть как деловыми (портфель, органайзер, ручка, визитка), так и личными (галстук, платок, часы, очки, бумажник). Общие требования к ним – эстетичность, функциональность, индивидуальность. Для женщин-менеджеров вполне приемлемы украшения, однако они должны быть такими, чтобы не отвлекать внимание. Из украшений менеджеру-мужчине допускается только обручальное кольцо.

Манеры – это внешний рисунок поведения человека. У менеджера они должны демонстрировать его культуру, воспитанность, доброжелательность в сочетании с уверенностью и собственным достоинством. Манеры включают *жесты, позы, мимику, походку*. Есть общие требования к манерам. Они должны быть естественными и свободными, но не вульгарными; сдержанными и контролируемыми, но не «зажатыми».

Окружающие люди и вещи говорят о человеке многое. «Короля делает свита», – гласит известное образное выражение. Или «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу – кто ты». Если человека окружают солидные люди, которые относятся к нему с уважением, это тоже говорит о многом. Не меньше характеризуют человека и его вещи – от автомобиля до авторучки. Вещи могут рассказать о культуре, вкусах, материальном положении и социальном статусе владельца.

Психологическая (внутренняя) часть имиджа включает в себя культуру поведения, речь, чувство юмора.

Культура поведения проявляется в интеллигентности, доброжелательности, внимательности к людям, эмоциональной сдержанности.

Речь как элемент имиджа включает словарный запас, образность и чистоту языка, ритм и тональность изложения.

Словарный запас означает количество слов, которые человек знает и употребляет в своей речи. Богатый словарный запас формируется у людей умных, образованных, много читающих и размышляющих. Поэтому разнообразие употребляемых слов многое говорит в пользу человека. И наоборот.

Репозиторий ВГУ

Образность языка означает использование его художественных форм и приемов. Это пословицы, поговорки, крылатые фразы, метафоры, гиперболы, сравнения, тропы, инверсии, синонимы, антонимы и др.

Чистота языка связана с правильным пониманием значения слов, постановкой ударений. Человек, использующий ненормативную лексику, не может рассчитывать на положительный имидж в солидном обществе. Резко отрицательно характеризуют менеджера косноязычие и употребление слов-паразитов (значит, это самое, вот, ну). Для белорусов частой болезнью оказывается «трасянка» – перемешивание произношения и смысла русских, белорусских, украинских, польских слов.

Ритм речи – это ее скорость. Не следует говорить слишком быстро, взахлеб. Но и замедленный темп создает о человеке впечатление тугодума. Здесь уместно правило «золотой середины».

Тональность речи – это сила и варьирование звуков. Сменой интонации можно и нужно пользоваться. Недопустим лишь переход на повышенный тон. А срыв менеджера на крик – показатель его профессиональной непригодности.

Чувство юмора – очень существенный элемент имиджа. Умение вовремя и тонко пошутить, оценить чужой юмор является весьма важным качеством, которое может помочь расположить к себе собеседника, разрядить сложную обстановку. Однако параллельно с чувством юмора следует проявлять и чувство меры. Неуместный смех, грубые анекдоты резко отрицательно сказываются на имидже менеджера.

Благоприятное впечатление на окружающих производит *улыбка*. Она настолько важна для менеджера, что специалисты советуют специально тренировать улыбку перед зеркалом. Приятная улыбка будет успешно помогать создавать положительный имидж.

Профессиональная часть имиджа включает обязательность, характер профессиональной деятельности, эмоциональную уравновешенность.

Обязательность как элемент имиджа – это надежность, ответственность, пунктуальность, умение держать слово. Менеджер должен реально оценивать свои возможности, принимая на себя те или иные обязательства, давая обещания. Он в необходимых случаях должен уметь сказать «нет», «извините, но не смогу», «не получится». Это несравненно лучше для имиджа, чем пообещать, но не сделать. Необязательность, непунктуальность, безответственность создают менеджеру отрицательный имидж, свидетельствуют о его низком профессионализме.

Характер профессиональной деятельности менеджера включает специальные знания, деловую уверенность, состояние рабочего места.

Специальные знания менеджера – это владение современной теорией и передовой практикой управления.

Репозиторий БрГУ

Деловая уверенность означает умение выстраивать логику и алгоритм своих действий. Если о человеке говорят, что «он знает свое дело», значит у него высокий профессиональный имидж. Он располагает к доверию.

Состояние рабочего места менеджера складывается из дизайна обстановки и порядка в документах и вещах. Дизайн рабочего места должен отвечать следующим требованиям: эстетичность, функциональность, уют. Современный дизайн делового пространства направлен не на задачи контроля за персоналом, а на формирование психологической атмосферы сотрудничества, поддержание корпоративного духа, создание условий для индивидуальной и командной организации труда. Для поддержания положительного профессионального имиджа менеджера на его рабочем столе должен быть порядок. Наверху должны находится лишь те документы, с которыми он в данное время работает, все остальное – на местах согласно индивидуально созданной системе хранения документов и материалов.

Выше неоднократно отмечалась важность *эмоциональной устойчивости*. Для профессиональной характеристики менеджера это более чем актуально. Если в приемной руководителя спрашивают, в каком он сегодня настроении, – это показатель его низкой управленческой квалификации.

В контексте проблемы низкого социального статуса педагога в формировании имиджа менеджера учреждения образования важную роль играют все составляющие: внешняя, психологическая и профессиональная. Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение руководителя учреждения образования. Менеджер образования, имеющий семью и придающий семейным ценностям особое значение, обязательно выиграет в глазах как родителей, так и сотрудников.

Имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала учреждения образования, точнее, восприятием руководителя работниками учреждения. Сотрудники учреждения образования, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

«Внешний» имидж – это восприятие руководителя современного учреждения образования внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

«Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на «общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое

Репозиторий БрГУ

не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на «непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: родителями, конкурентами, деловыми партнерами). Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри учреждения образования, не противоречил истинному положению ее дел. Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя часто отличатся от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям учреждений образования, не становятся достоянием общественности, и их можно выявить только при вхождении в учреждение и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами.

Главная функция имиджа – приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями сотрудников. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий. Имидж в большинстве случаев обладает также мотивирующей функцией. Чаще всего эта функция реализуется в таких учреждениях образования, где стремление быть похожим на руководителя может стать хорошим стимулом для развития сотрудников.

Для того чтобы имидж помогал менеджеру в работе, следует постоянно заботиться о нем во всех его элементах. Необходимо помнить, что сформировать положительный имидж сложно, а вот разрушить его можно очень быстро. Профессионально формированием имиджа занимаются имиджмейкеры.

3. Саморазвитие менеджера учреждения образования. Стать эффективным менеджером весьма непросто – такой вывод можно сделать на основании изложенного в предыдущих разделах данной лекции. Не менее сложно оставаться «на вершине» профессионального успеха, однажды ее завоевав. Для этого необходим ежедневный упорный труд по самосовершенствованию и саморазвитию. Это касается многих профессий, но для менеджеров особенно актуально. Ведь управленческий труд по сути своей является нестандартным, динамичным, творческим. Как правило, менеджеру не доводится попадать в совершенно идентичные ситуации, принимать абсолютно одинаковые решения. Даже в похожих условиях непременно будут отличительные нюансы.

Репозиторий БрГУ

Сказанное тем более справедливо, что основная часть деятельности менеджера приходится на работу с людьми. Изменяются сами сотрудники, развиваются объединяющие их организации – то есть все, что связано с людьми, находится в непрерывном движении. В таких условиях управленческой деятельности менеджер в качестве одной из своих личных и профессиональных целей должен ставить саморазвитие.

Саморазвитие менеджера – это целенаправленная работа над собой по совершенствованию профессиональных и личностных качеств.

Для саморазвития менеджера В.Ф. Володько предлагает два подхода: общий – «Программа саморазвития менеджера» и конкретный – «Индивидуальный план работы над собой».

Программа саморазвития менеджера включает:

1. Осознание и установление своих сильных и слабых сторон.
2. Преодоление стереотипов сознания и внешних барьеров.
3. Развитие личностных качеств, необходимых успешному менеджеру.
4. Приобретение новых профессиональных знаний и умений.
5. Самоменеджмент.

Установление своих *сильных и слабых сторон* является непростой, но вполне доступной для профессионального менеджера задачей. Каждый руководитель, какими бы лидерскими способностями он ни обладал, имеет свои индивидуальные особенности. Их знание чрезвычайно важно. По существу, это понимание своих достоинств и недостатков.

Чтобы понять свои сильные и слабые стороны, менеджеру необходимо «примерить» на себя те качества и требования, которые предъявляются к современному руководителю. В анализ собственного соответствия следует включить и рассмотрение типичных недостатков и ошибок руководителей.

Главная сложность предлагаемого *самоанализа* заключается в естественной субъективности самооценки. Однако степень субъективности может быть разная. Менеджеру важно осознать, что он делает это для себя. Данная информация закрыта для других. Поэтому можно и нужно быть честным перед собой.

Менеджеру не следует ограничиваться самоанализом. Для полноты и повышения объективности картины можно обратиться за *внешней оценкой* к нескольким людям из своего окружения. Конечно, это должны быть не случайные люди. Не следует также выбирать в советчики близких друзей или недругов, так как они особенно субъективны. Это должны быть хорошие знакомые, люди умные, опытные, авторитетные. Они должны уметь быть объективными. Конечно, не следует любую внешнюю оценку воспринимать как «истину в последней инстанции». Ведь «оценщики» тоже люди, и они в той или иной степени субъективны.

Репозиторий БрГУ

В процессе самоизучения и самоанализа можно воспользоваться *тестированием*. Современная литература по психологии управления предлагает немало тестов, которые могут быть успешно применены в контексте самоизучения. Для получения результата с высокой степенью объективности следует *сопоставить* свою самооценку с оценкой нескольких знакомых и результатами тестов. При сомнениях в каких-то конкретных деталях можно попросить разъяснений у «оценщиков», конструктивно обсудить с ними разночтения.

Преодоление стереотипов сознания означает внутреннюю коррекцию в том, что мешает строить конструктивные отношения с людьми, эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, жить интересно и содержательно. Стереотипы сознания делятся на общие (характерные для многих людей, например, «Все, что я ни делаю, правильно», «Бывают ошибки, и их автор должен быть наказан», «Каждая проблема имеет единственно правильное решение» и др.) и индивидуальные (связанные с привычками, личным жизненным опытом, внутренними «комплексами» людей). Для преодоления стереотипов сознания надо проявить волю, и часто немалую. Однако результат того стоит. На Западе, особенно в США, с вопросами подобного рода обращаются к профессиональным психологам. У нас такая практика только начинает складываться.

Преодоление *внешних барьеров* связано с людьми и обстоятельствами, мешающими нашей успешной личной и профессиональной жизни.

«Люди-барьеры» в жизни человека – это те, кто имеет возможность часто и реально негативно влиять на него. Установить таких людей несложно. Они субъективно воспринимаются нами как жизненная или профессиональная помеха. Для решения проблемы «людей-барьеров» в жизни менеджера предлагается три способа: изменение себя, объяснение и дистанцирование.

Изменение себя означает пересмотр своего отношения к «людям-барьерам». Следует убедить себя меньше обращать на них внимания, понизить их значимость в своей жизни, сделав вывод, что у них масса своих проблем, они такие, какие есть, их не удастся изменить, поэтому не стоит тратить на них силы.

Объяснение возможно тогда, когда менеджер не считает «людей-барьеров» совсем уж плохими и упрямыми. Возможно, они стали для менеджера «барьерами» по недоразумению. Поэтому серьезный разговор с ними может существенно помочь. В крайнем случае, если проблему не удается решить полностью, можно предложить «людям-барьерам» отношения взаимного невмешательства.

Дистанцирование предполагает сокращение встреч с «людьми-барьерами» до минимума или их полное прекращение.

Репозиторий БрГУ

В любом случае, по отношению к проблеме «людей-барьеров» не следует занимать пассивную позицию. Сами собой подобные трудности, как правило не исчезают.

«Обстоятельства-барьеры», как правило, преодолеваются значительно легче, чем «люди-барьеры». Обстоятельства почти всегда можно изменить, в крайнем случае обойти.

Развитие *личностных качеств* менеджера должно коррелировать с его профессиональными задачами. Существует определенный набор личностных качеств, которые составляют основу организаторских способностей человека. Эти качества практически не зависят от производственного опыта сотрудника. Поэтому успешным менеджером можно стать в относительно раннем возрасте. В разделе 1 данной лекции рассмотрены природные свойства и приобретенные личные качества, необходимые или полезные менеджеру. Целесообразно составить список таких качеств, оценить степень обладания ими и наметить меры по их дальнейшему развитию.

Профессиональные знания пополняются за счет того, что менеджер постоянно следит за появлением новых публикаций, приобретает и читает литературу по теории и передовому опыту управления. Решению этой задачи активно способствует участие в различных семинарах, тренингах, курсах повышения квалификации.

Профессиональные умения приобретаются в результате многократного повторения тех или иных действий. Именно в этом состоит путь к высшему мастерству. Как показывает опыт, особое внимание следует уделять освоению творческих приемов принятия управленческих решений. Это важнейший элемент профессионализма менеджера.

Самоменеджмент – это управление собой. Оно включает планирование и организацию работы над собой, контроль над своим эмоциональным состоянием и поведением, постоянный анализ и извлечение уроков из своей деятельности.

Постоянный самоконтроль над своим эмоциональным состоянием, поведением, поступками отличает любого культурного человека. Для менеджера это особенно актуально, так как он постоянно «на виду». Один необдуманный поступок может серьезно уронить имидж менеджера.

Постоянный анализ своих действий и их результатов позволяет установить причинно-следственные связи. Менеджер определяет, какие из принятых им мер дали положительные либо отрицательные результаты, насколько и почему. В зависимости от этого он делает соответствующие выводы на будущее. Учиться на своих успехах и ошибках – естественное состояние любого грамотного человека, а менеджера – тем более.

Индивидуальный план работы над собой является практическим продолжением программы саморазвития. Если программа дает общие подхо-

Репозиторий БрГУ

ды и определенные рекомендации, то в плане надо фиксировать конкретные меры и действия. План целесообразно разрабатывать сроком на год. Мероприятия плана должны быть реально выполнимыми и при этом давать хорошие результаты.

Для грамотного планирования менеджеру следует поставить перед собой вопрос: «Чего же мне не хватает для успеха: личных качеств, способностей, знаний и умений, друзей и связей, времени, материальных благ или условий жизни?» В план надо включить пункты в первую очередь по этому вопросу. Важно задуматься над тем, в каких областях менеджер может добиться существенного продвижения в ближайший год. Чтобы ничего не упустить, целесообразно последовательно конкретизировать пункты и подпункты из программы саморазвития. Фактически программа выступает своеобразной канвой при составлении плана.

При составлении плана надо подробно проанализировать успехи и недостатки в выполнении плана саморазвития прошлого года. Следует учесть приобретенный опыт. Кроме того, надо еще раз вернуться к программе. Может быть, на новом уровне осознания появится свежий взгляд на те или иные положения программы, а также пути их перевода в индивидуальный план.

При анализе выполнения старого и составлении нового плана работы над собой менеджеру следует обратить особое внимание на *действенность* планируемых мер. Обязательно надо соотнести трудоемкость действия с ожидаемым результатом. Не следует планировать то, что сложно сделать, а отдача при этом будет невысокой. Мероприятия индивидуального плана должны быть максимально полезными при условии доступности их выполнения.

Таким образом, повышение собственной профессиональной компетентности в процессе самообразовательной и творческой деятельности имеет несомненную важность. Ведь от того, какими ценностями руководствуется каждый менеджер, зависит будущее той организации, которой он управляет.

4. Стили управления менеджера учреждения образования. Эффективное управление учреждением образования предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль управления выбран руководителем.

Стиль управления (от греч. *styols* – заостренная палочка для письма на восковой дощечке) – это совокупность личных и профессиональных принципов, методов, приемов и действий, наиболее характерных для менеджера в его отношениях с сотрудниками, наиболее привычная для него манера общения с ними.

Репозиторий БрГУ

Каждый менеджер в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль управления выражается в том, какими приемами менеджер побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности сотрудников. Тем самым принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности менеджера и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения. Поэтому в нем выделяются два компонента: способы, с помощью которых оказывается влияние на сотрудников, и взаимоотношения с ними, а также коллегами и вышестоящими руководителями.

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов управления. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами ценится столь высоко, что, по их заверению, «наилучший тип руководителя – это динамический» и что «умение руководить – это умение менять стиль руководства».

Стиль управления – это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений. Не случайно современная управленческая наука много внимания уделяет совершенствованию именно стиля руководства.

Факторами, влияющими на формирование характера стиля деятельности руководителя, выступают следующие:

– степень владения знаниями современного научного менеджмента;

– практический опыт руководящей работы и деловые качества;

– культурно-нравственный уровень руководителя;

– степень соответствия личных качеств менеджера характеру объекта управления (масштабам, профилю деятельности и др.);

– жизненные установки и ценности руководителя.

Еще в 40-е гг. К. Левиным была предложена широко известная в наше время классификация стилей управления: авторитарный, демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский). Они стали *классическими*. В этой классификации стили управления различаются по тому, как менеджер включает подчиненных в процесс принятия решений.

Менеджер с *демократическим (коллегиальным) стилем* принимает решения так же сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает навязывать свою

Репозиторий БрГУ

волю подчиненным административными методами, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений.

Однако необходимо помнить, что групповые механизмы принятия решений могут вести к коллективной безответственности. Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

- всегда имеет четкий перспективный план как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;
- способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных, не пресекает критику, способен к самокритике;
- никогда не бывает сам инициатором конфликтных ситуаций. Умеет «погасить» зарождающийся конфликт;
- пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы, от сочетаний знаний и опыта.

Менеджер с *либеральным стилем* целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля – в очень близкой дистанции со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой их которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;

Репозиторий БрГУ

➢ полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности;

➢ легко общается с людьми. Стремится ни с кем не потерять отношения. Не выступает с открытой критикой.

Менеджер с *авторитарным стилем* всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывает им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание. К жестокому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы ощутить свою значимость. Однако в практике работы отдельные авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

➢ четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительно того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Часто скатывается к бюрократизму, так как признает только бумаги;

➢ проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;

➢ склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтов ситуации.

Позднее в практике, а затем и теории управления выделились и сформировались еще два стиля: диктаторский и гибкий.

Под *диктаторским стилем* управления понимается полное подчинение менеджеру не только в делах, но и в мыслях. Диктатура – это неограниченная власть. Современная теория управления предусматривает одну ситуацию, в которой оправдан диктаторский стиль руководства. Это кризисная или равная ей обстановка «жизни и смерти» организации. Диктаторский стиль отличается твердостью, жестокостью, беспрекословным подчинением руководителю.

Репозиторий БрГУ

Гибкий стиль управления предполагает варьирование действий менеджера в зависимости от ситуации. Ситуативность стиля двойственна. Во-первых, она связана с индивидуальным подходом менеджера к сотрудникам, во-вторых – с учетом сложившихся обстоятельств в связи с динамикой коллектива. Индивидуальность в подходе к сотрудникам зависит от их квалификации, ответственности, трудолюбия и культуры труда. Гибкий стиль можно представить как сочетание трех классических стилей в следующих пропорциях: демократического – 60 %, либерального – 20 % и авторитарного – 20 %.

За свою почти столетнюю историю развития теория менеджмента обогатилась большой группой стилей управления, которые можно объединить под общим названием *специальных*. Всем им присуща одна особенность. Они являются разновидностями какого-либо из классических стилей.

Из демократического выделились стили, получившие названия дипломатический и инновационный.

Суть *дипломатического стиля* заключается в тонком расчете, в способности договориться и решить конкретные вопросы, иногда даже в порядке исключения.

Инновационный (трансформирующий) стиль обозначает повышенную приверженность менеджера к нововведениям, обновлениям, реформам. «Движение есть жизнь», – считают менеджеры, следующие этому стилю. Указанный стиль вполне можно считать прогрессивным, если у руководства нет желания сначала все поломать, а лишь затем строить. Надо действовать в соответствии с японской народной мудростью: «Строим новое рядом со старым, ничего не ломая. Ненужное старое отомрет само».

Разновидностью либерального стал свободный стиль управления. *Свободный стиль* предполагает позицию невмешательства менеджера, способ отдавать все на откуп специалистам. Если последние достаточно квалифицированны и ответственны, то этот стиль будет вполне успешным. Менеджер действует здесь по принципу «не мешай людям работать».

Наибольшее число вариантов произошло от авторитарного стиля управления: регламентирующий, плановый, консервативный, бюрократический, авральный, административный.

Регламентирующий стиль управления основан на точном соблюдении инструкций. В последних все расписано и предусмотрено. Роль менеджера заключается в строгом следовании регламенту.

Плановый стиль управления базируется на скрупулезном следовании планам. Все должно происходить в полном соответствии с тем, что предусмотрено в планах. Роль менеджера состоит в обеспечении выполнения плановых заданий.

Репозиторий БрГУ

Консервативный стиль управления направлен на соблюдение традиций раз и навсегда заведенного порядка. Менеджер такого стиля отрицательно относится ко всякого рода новинкам. Он считает, что успех достигается стабильностью, то есть тогда, когда происходит «все как всегда». Любое отклонение – это плохая новость.

Бюрократический (документальный) стиль основан на всевластии бумаг. Любое движение возможно только на основании письменного руководящего указания.

Авральный стиль управления заключается в повышенной активности в выполнении очередных указаний и проведении кампаний. Менеджер такого типа развивает бурную деятельность в условиях аврала. После этого наступает затишье до следующего аврала. Предпринять какие-то действия для того, чтобы не потребовалось нового аврала, такой менеджер не считает нужным.

Административный стиль означает всевластие аппарата управления. Менеджер такого стиля может подписать самый важный документ, не читая, если на нем будут все визы и многочисленные согласования. В случае ошибки претензии предъявляются к соответствующему специалисту, который завизировал документ. Подобная позиция приводит к тому, что получить визы становится очень сложно. Работники аппарата управления не хотят рисковать, поэтому придумывают всяческие предлоги для отказа.

Разновидностью диктаторского стиля является *тоталитарный режим управления*. Его название происходит от французского слова *total* – полный, целиком. Данный стиль направлен на всеохватный контроль, при нем всячески поощряются доносы, шпионаж друг за другом. В коллективе довлеет атмосфера всеобщей подозрительности.

В качестве вариантов гибкого стиля управления выделяют смешанный и творческий.

Смешанный стиль управления означает, что в нем присутствуют разные стили. Они используются в зависимости от ситуации.

Творческий стиль управления предполагает нестандартность принимаемых менеджером решений, оригинальность действий.

В конце XX в. в теории и практике менеджмента сложилось несколько стилей управления, которые с полным основанием можно назвать *современными*. Наиболее известны из них пять: харизматический, трансакционный, сервисный, интерактивный, командный. Все они весьма эффективны, если используются грамотно и с учетом ситуации.

Харизматический стиль управления основан на безоговорочной вере сотрудников в лидера, менеджера и его правоту. Название стиля происходит от слова *charisma* – божественный дар. Харизма – это особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или ка-

Репозиторий БрГУ

ком-либо другом отношении, природная способность к лидерству. Главной особенностью харизматического стиля является то, что все зависит от личности лидера, его убежденности, которая передается подчиненным. Лидер внушает доверие и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются понять на уровне знания поведение лидера. Все строится на эмоционально- подсознательном влиянии, вере в руководителя.

Источниками влияния таких руководителей являются специфичное, разделяемое сотрудниками видение будущего, система корпоративных ценностей, которую поддерживают сотрудники, взаимное доверие лидера и сотрудников. Харизматические менеджеры обладают способностями внушать сотрудникам веру в возможности достижения высоких результатов, они могут убедить сотрудников в том, что их интересы совпадают с задачами организации. Они способны увлечь работников на реализацию общей идеи. Если менеджер обладает необходимыми знаниями и ответственностью, харизматический стиль управления будет весьма эффективным.

Трансакционный стиль управления – это вовлечение персонала в большие последовательные акции, убедив его в их важности как для организации, так и для сотрудников. Содержанием трансакционных (от акции к акции) управленческих действий является разъяснение персоналу характера поставленных задач, создание необходимых структур, обеспечение стимулирования. Отличительными чертами трансакционного стиля управления являются ясность задач и трудовой энтузиазм.

Сервисный стиль управления – это направление усилий менеджеров на создание условий для решения задач организации, труда и отдыха сотрудников. Руководители такого стиля видят свою роль в обеспечении сотрудников необходимыми условиями для работы. Правило сервисного стиля гласит: «Надо поставить сотруднику четкую задачу и создать условия для ее выполнения, а затем не мешать ему работать». Руководители сервисного стиля таким образом действуют как бы на двух уровнях – служат реализации как общей цели организации, так и профессиональных потребностей своих сотрудников. Цель сервисного (обслуживающего) управления – повышение мотивации сотрудников к труду, достижению задач организации.

Сервисный стиль хорошо зарекомендовал себя в учреждениях высшего образования. Это связано с тем, что такой стиль предполагает свободу творчества, естественное желание к обучению. Причем последнее относится как к преподавателям, так и к студентам. Цель у них единая, поэтому надо лишь создать необходимые условия для образовательного процесса. Не исключено, что выбор заведующим такого стиля управления окажется весьма эффективным и в учреждения дошкольного образования, так как

Репозиторий ВГУ

здесь также очень важно создать условия для деятельности педагогов и воспитанников.

Интерактивный стиль управления – это эмоциональное вовлечение персонала в миссию организации и устремления руководителя. Менеджер такого типа выступает в образной роли «друга-заговорщика», который стремится разделить с сотрудниками свою увлеченность работой. Такое «включение» затрагивает широкий спектр эмоций, вплоть до личных переживаний. Совместно обсуждаются не только дела организации, но и многие непроизводственные проблемы.

Руководитель интерактивного стиля заботится о достижении консенсуса, активном и увлеченном участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Интерактивный менеджер всячески поддерживает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности сотрудников в реализации их личных интересов. Поскольку данный стиль управления базируется на эмоциональном сопереживании, его часто называют «женским менеджментом». Интерактивный стиль управления особенно удачно показывает себя в творческих коллективах: редакциях газет и журналов, радио- и телестудиях, домах и магазинах мод, салонах красоты, консалтинговых фирмах. Учитывая творческую направленность деятельности учреждений дошкольного образования, с одной стороны, и упомянутый выше «женский менеджмент», присущий данным учреждениям в силу того, что коллективы в них в подавляющем большинстве исключительно женские, с другой стороны, интерактивный стиль управления заведующего также может быть весьма эффективным.

Командный стиль управления – это такой стиль, при котором субъектом управления выступает не один человек (менеджер), а группа (команда) менеджеров. Управленческая команда представляет собой единый организм, где каждый играет свою роль, и все дополняют друг друга. Их совместный результат не есть простая сумма отдельных усилий. Это всегда общее дело, в которое каждый член команды вносит свою неповторимую лепту. Формирование управленческой команды является заботой менеджера. Среди способов ее создание – привлечение единомышленников, приглашение специалистов, делегирование коллегам значительной части властных полномочий.

Командный стиль управления за последнее десятилетие уверенно вышел на первое место по своей эффективности. Это связано с тем, что управление постоянно усложняется. Одному человеку, даже самому способному, просто не под силу решать современные сложные и разноплановые управленческие задачи. Менеджеров-одиночек в крупных организациях, корпорациях, концернах, консорциумах просто не существует. Они не выдерживают конкуренции с управленческими командами. Таким образом,

Репозиторий БрГУ

командный менеджмент является одним из самых ярких достижений современной теории и практики управления.

Хотя учреждение дошкольного, общего среднего образования не является крупной организацией, мудро поступает тот заведующий или директор, который создает управленческую команду, состоящую из заместителей, творческой группы педагогов и др. Сегодня только командой можно принимать максимально верные решения.

Опыт показывает, что стиль работы во многих отношениях сказывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с сотрудниками и влияния на них для решения задач управления. Становление стиля – сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени.

Переход к ситуативному управлению учреждением образования по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не может быть признан ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления. В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. И если круг обязанностей руководителя предписывается должностной инструкцией, то нельзя утверждать относительно того, как их следует исполнять: стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

Стиль управления непосредственно связан с рациональной организацией личной работы менеджера:

1) планирование и распределение рабочего времени (тайм-менеджмент);

2) умение проводить совещания, переговоры, беседы;

3) постоянное повышение деловой квалификации;

4) творческое проведение свободного времени и т. д. [57].

Таким образом, стиль работы – это далеко не личное дело руководителя, поскольку он так или иначе сказывается на всех сторонах деятельности учреждения. Стиль представляет собой социальное явление, ибо, во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он во многом, нередко в решающей степени, предопределяет результаты деятельности системы. Можно привести немало примеров того, как руководитель, обладающий прогрессивным стилем руководства, возглавив отстающий коллектив, постепенно его преобразовывает, пробуждает в нем творческие силы и энергию, позволяющие выйти в конечном итоге в число передовых.

Репозиторий БрГУ

5. Лидерство менеджера учреждения образования. В начале 70-х гг. XX в. В Японии, в 80-х гг. в Германии, а затем в США и других экономически развитых странах менеджеры столкнулись с проблемой резкого снижения значимости для персонала материального стимулирования как способа, побуждающего их к высокопроизводительному труду. В середине 90-х гг. стало очевидным, что дальнейшее совершенствование деятельности персонала все в большей степени будет зависеть от потенциала их общей культуры и психологического климата в коллективе. А последние непосредственно зависят от наличия в них лидеров, способных влиять на персонал, не прибегая к административным и другим формальным формам влияния. Поэтому вопрос лидерства стал актуальным как для теории, так и для практики менеджмента.

Лидерство (от англ. *leading* – ведущий) – *это влияние людей, обладающих личным авторитетом, независимо от наличия либо отсутствия у них официальных властных полномочий; это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных отношениях*.

В теории управления существуют традиционные и современные концепции лидерства. К традиционным относятся три концепции: личностная, поведенческая и ситуационная.

Личностная концепция лидерства рассматривает взаимодействие доминирования и подчинения на основе личных качеств объекта и субъекта. Лидер (субъект) отличается более высокой волей, уверенностью, активностью, упорством, решительностью. У ведомых (объектов) указанные качества выражены значительно слабее.

Поведенческая концепция лидерства опирается на активные практические действия, которые предпринимает ведущий в рамках управления поведением ведомых. Среди таких действий – распределение обязанностей, требования к подчиненным, поощрение или критика, координация и т. д.

Ситуационная концепция лидерства предполагает наличие определенной ситуации, в которой интересы группы вынуждают предоставить власть одному. Выбор лидера в этом случае опирается на наличие в нем тех качеств, которые диктуются ситуацией. Это могут быть знания, опыт, наличие связей, принадлежность к чему-либо и многое другое. Именно специфика ситуации определяет лидера. После изменения ситуации такой лидер обычно слагает с себя полномочия ведущего.

Современные концепции лидерства являются попытками связать воедино как элементы традиционных подходов, так и новые находки. Современных концепций также три: атрибутивная, харизматическая и преобразующая.

Концепция *атрибутивного* лидерства базируется на причинно-следственных связях между тем, что произошло, и тем, что считается причиной

Репозиторий БрГУ

произошедшего. Эту связь объясняет теория атрибуции. По факту следствия выдвигается причина, которая затем корректируется с целью получения нового следствия. Лидер субъективно устанавливает причины событий, приписывает ведомым определенные качества, дает им оценки. На основании этого лидер корректирует и свое поведение, и задания для ведомых.

В случаях правильной установки причинно-следственной связи атрибутивное лидерство оказывается весьма эффективным. Однако возможны и неадекватные атрибуты, ошибочные оценки со стороны лидера. В этом случае атрибутивное лидерство будет не только неэффективным, но и может нанести большой урон ведомым.

Концепция *харизматического* лидерства опирается на понятие «харизма». Это понятие означает особую природную способность человека воздействовать на других людей, убеждать их, вести за собой. Харизматический лидер обладает влиянием, основанным не на логике и рассудительности, а на вере и эмоциях ведомых. Последние убеждены в том, что лидер всегда прав, он обладает недоступными для остальных знаниями, исключительными качествами.

Концепция *преобразующего* (реформирующего) лидерства строится на способности лидера переводить новое видение проблем в действия. Лидер выстраивает алгоритм деятельности, разъясняет, вызывает энтузиазм у ведомых, ставит перед ним задачи. Ведомы рассчитывают на знание и мастерство ведущего (лидера). Такое лидерство эффективно в условиях инновационной (обновляющей) деятельности.

Отношение ведомых к лидеру в каждой из изложенных концепций можно образно выразить так:

– в атрибутивной – «признаю – подчиняюсь»;

– в харизматической – «люблю – обожаю»;

– в преобразующей – «уважаю – рассчитываю».

Среди проблем образовательного менеджмента проблема лидерства и специфики лидерства в учреждениях образования занимает важное место. Эффективный руководитель учреждения образования – это руководитель, обладающий не только властными полномочиями, но и статусом лидера в педагогическом коллективе, ориентированный не только на деятельность образовательного учреждения, но и на поддержание и развитие, как всего педагогического коллектива, так и отдельных педагогов. Отношение руководителя к власти, его лидерский статус, направленность стиля управления – все это и отражает индивидуальные психологические особенности руководителей учреждений образования и формирует педагогический коллектив.

Репозиторий БрГУ

Среди проблем в управлении учреждениями образования есть проблемы административные и чисто лидерские, которые невозможно решить административными методами и таких проблем большинство. К ним относятся:

1. Формирование целостного педагогического коллектива единомышленников. Формирование «критической массы» сторонников – педагогического ядра (наиболее авторитетных, опытных педагогов, союзников в достижении общеобразовальных целей). Конструирование ценностно-нормативного единства (создание системы ценностей).

2. Формирование педагогического кредо: выбор средств, форм, методов учебно-воспитательной работы. Определение стратегии, актуальной педагогической идеи, определяющей миссию учреждения образования. Определение целей, вытекающих из миссии учреждения образования.

3. Демократизация на всех уровнях жизни учреждения образования и процесса управления им. На сегодняшний день пока нет глубоких и развернутых демократических начал в учреждении образования и в процессе управления им.

4. Гуманизация отношений на всех уровнях социально-педагогической системы Управление должно осуществляться на субъектно-субъектной, диалогической основе, без права приказывать.

5. Психологизация процесса обучения, ориентация на человека.

6. Обучение педагогов работе по новым стандартам, достижению целей, поставленных в новых стандартах, развитие универсальных учебных действий т. п.

7. Повышение уровня теоретической и методической компетентности педагогов, изменение взглядов на многие устоявшиеся ценности и традиции.

8. Мотивация деятельности педагогов в контексте проблемы их низкого социального статуса.

9. Создание в педагогическом коллективе атмосферы творческой активности, перевода ее в режим постоянного творческого поиска. Развитие творческой активности педагогов.

10. Формирование положительного психологического микроклимата, индивидуальный подход менеджера к каждому педагогу. Общение, основанное на сотрудничестве.

11. Закрепление педагогических традиций. Организация горизонтальной структуры связей (сотрудничество между членами коллектива, взаимопосещение уроков и т. д).

12. Создание организационной структуры, где каждому члену коллектива свое место и своя роль.

Решение обозначенных выше проблем предполагает следующие направления деятельности руководителя-лидера:

Репозиторий БрГУ

1. Осознание необходимости преобразований учреждения образования, поиск, накопление, концентрация ресурсов для ее развития. Лидер-реформатор мотивирует своих сотрудников в поиске новых путей развития и совершенствования коллектива. Большую роль может играть лидер – руководитель-реформатор в управлении деятельностью педагогов по изменению отношений воспитанников, обучающихся и родителей к учреждению образования.

2. Видение перспектив своей деятельности. В качестве необходимого компонента профессиональных обязанностей руководителя как лидера важно отметить умение формировать цели и задачи учреждения образования, предпринимать шаги по их выполнению; участвовать в подборе и назначении педагогического персонала; обеспечивать равноправное распределение нагрузки педагогов по замене своих коллег, учитывая их расписание и дополнительные обязанности.

3. Определение перспектив развития учреждения образования для членов педагогического коллектива. Руководитель организует работу всего коллектива так, чтобы работа каждого педагога имела своей целью достижение долгосрочной цели. Руководитель выступает как источник инноваций с высокой степенью личного продуцирование идей (выработка, изобретение, придумывание, догадка и т. д.). В.Г. Белинский заметил, что даже самое старое (то есть известное) может выглядеть и быть новым, если руководитель – человек со своим мышлением, подходом, и собственный способ выражения и самому старому должен придать характер новости. Ценным управленческим решением является обеспечение информации о текущей работе коллектива с видом на перспективу, руководство и участие в любых мероприятиях системы аттестации педагогов, обеспечение доступа педагогического коллектива к информации о политике органов образования.

4. Культурообразовательная роль лидера в развитии коллектива. Культурообразовательное лидерство означает понимание реалий человеческой природы, принятие концепции профессиональной свободы в соответствии с установленными нормами и ценностями, что, в свою очередь, обеспечивает позитивный нравственный порядок. Воспитательная работа руководителя учреждения образования должна быть направлена на организацию воспитательной работы; определение мер по обеспечению самодисциплины, правильного отношения к учению, уважительного отношения к администрации, регулирование поведения учащихся согласно установленным нормам поведения.

5. Организация корпоративного принятия решений в соответствии с требованиями национальных и местных образовательных органов. Педагогический персонал учреждения образования во главе с руководителем

Репозиторий БрГУ

обладает достаточной властью и ответственностью за определенный уровень организации учебно-методической и организационной работы. Особо поощряется поддержка и обеспечение высокого уровня сотрудничества между педагогами, обучающимися и родителями. Установление тесных связей с коллегиальными органами управления учреждением образования, властями, другими образовательными учреждениями – существенный элемент профессионального умения управлять и координировать работу в качестве главного должностного лица учреждения образования.

6. Умение сочетать разные типы управления учреждением образования: технический, гуманистический, образовательный и культурообразовательный. Под техническим типом управления подразумевается способность планировать, организовывать, координировать и программировать работу коллектива, принимать участие в аттестации, определять сферы для дальнейшего повышения квалификации педагогов. Гуманистический тип включает: создание и поддержание высокого нравственного уровня членов коллектива, поощрение творческого роста педагогов, формирование благоприятного морально-психологического климата в педагогическом коллективе, защита интересов своего коллектива, своих работников, воспитанников, обучающихся. Образовательный тип означает способность работать с персоналом и определять потребности воспитанников и учащихся, разрабатывать учебный план и обеспечивать руководство в его выполнении, проверку работы и организацию учреждения образования, обеспечение необходимых программ профессионального мастерства каждого из членов образовательного сообщества.

Инновационные подходы в организации учреждений образования подразумевают, что жизнедеятельность их основана на постоянных и продуктивных инновациях, ориентированных на перспективу. В таких учреждениях члены педагогического коллектива имеют возможность выражать свои мысли, инициировать проекты как образовательные, исследовательские, так и воспитательные. Руководитель такого учреждения образования – не просто управленец, а равный среди партнеров, выступающий катализатором совместной деятельности по разработке и имплементации творческих проектов. Лучшим показателем и оценкой качества функционирования такого инновационного учреждения является уровень подготовки выпускников. Это один из параметров, по которому можно судить о конкурентоспособности учреждения, о результативности деятельности педколлектива в целом, руководителя, в частности. Например, конкурентоспособность выпускника школы оценивают родители, сами выпускники, учреждения системы дальнейшего образования. С одной стороны, качество подготовки выпускника школы – потенциального абитуриента учреждения высшего образования – определяется на основе образовательных стандар-

Репозиторий БрГУ

тов, которые затрагивают все аспекты деятельности школы. С другой стороны, нельзя не сказать о качестве условий, влияющих на подготовку старшеклассника. К таким условиям относят, как правило, профессиональную педагогическую подготовленность педагогического состава, информационное, научно-методическое, нормативно-правовое и материально-техническое обеспечение учреждения образования, уровень руководства деятельностью школы и качество ее управленческого аппарата.

Таким образом, руководитель учреждения образования является катализатором всей образовательной деятельности педагогического коллектива. Лидерскую функцию руководителя учреждения образования следует понимать не как самостоятельную управленческую функцию, а как алгоритм деятельности руководителя в условиях постоянно обновляющейся ситуации. Основными составляющими лидерской функции можно считать личностные качества руководителя, уровень зрелости коллектива, возглавляемого им, состояние окружающего социума, управленческую компетентность и культуру.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое «портрет» менеджера в совокупности его составляющих?
2. Из чего состоит имидж менеджера образования?
3. Из чего состоит программа саморазвития менеджера?
4. Выделите, что является главным в классификации стилей управления, предложенной К. Левиным.
5. Перечислите, какие факторы влияют на формирование стиля управления.
6. В чем состоит отличие лидера от менеджера?

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 105–119, 192–223.

2. Володько, О. М. Имидж менеджера : учеб. пособие для вузов по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / О. М. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 312 с.

3. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 51–59.

4. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 101–111.

5. Трайнев, В. А. Психологические особенности деятельности руководителя / В. А. Трайнев // Упр. дошк. образоват. учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 36–40.

Репозиторий БрГУ

Тема 6

Управление коллективом учреждения образования

1. Понятие, задачи, принципы и функции управления коллективом организации.
2. Коллектив организации и его характеристики.
3. Методы подбора персонала.
4. Структура и динамика взаимоотношений в коллективе учреждения образования.
5. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
6. Формирование корпоративной культуры.
7. Применение коучинга в управлении коллективом учреждения образования.
8. Мотивация деятельности сотрудников.

1. Понятие, задачи, принципы и функции управления коллективом организации. Современные исследователи в области менеджмента все чаще в качестве лозунгов управления определяют следующие: «Кадры решают все», «Человеческий ресурс – богатство организации», «Успех организации предопределен ее сотрудниками». Признано, что несмотря на стремительное информационно-техническое развитие, совершенствование технологий работы, значимость финансового обеспечения деятельности, первостепенным фактором успеха любой организации является персонал.

История современной цивилизации имеет немало примеров, подтверждающих роль умелого подбора персонала для решения стратегических национальных задач. Например, талантливейшего государственного и военного деятеля Франции Наполеона Бонапарта окружала подобранная им кагорта людей выдающегося ума и таланта. Это министры – Лаплас (физик), Карно (математик), Шанталь (химик); военные умы Франции – Бертье, Бернадот, Даву, Журдан, Жюно и многие другие.

В классической теории научного менеджмента с первых лет ее существования персоналу придавалось особое значение. В трудах М. Вебера, А. Файоля, Г. Эмерсона и ряда других изложены фундаментальные идеи и положения в этой области, не утратившие до сего времени своей актуальности и практической значимости. Классик научного менеджмента француз А. Файоль в труде «Учение об управлении» указывал, что руководитель организации должен:

– знать в совершенстве свой персонал;
– устранять неспособных;
– хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;

Репозиторий БрГУ

– производить периодическое инспектирование социального организма предприятия;

– следить, чтобы среди персонала господствовала активность и преданность, или то, что в современном прагматическом менеджменте называют корпоративным духом.

Вопросы управления персоналом в теории менеджмента начали активно исследоваться представителями «школы человеческих отношений» (Э. Мейо, Ф. Ретлисберг, М.П. Фоллетт). Так, Э. Мейо указывал на необходимость учета социально-психологического климата и отмечал, что характер межличностных и межгрупповых отношений существенно сказывается на результатах совместной деятельности. М.П. Фоллетт изучала вопросы власти и влияния в организациях, проблемы разрешения конфликтов. В процессе развития менеджмента в XX в. все больше внимания уделяется социально-психологическим аспектам управления, осуществлению взаимодействия руководителя и сотрудников – *управлению коллективом организации.*

Управление коллективом организации (персоналом) *– это направление деятельности менеджера, обеспечивающее развитие коллектива, построение взаимоотношений между его членами, которое в максимальной степени способствует достижению организационных целей.*

Задачи управления:

1. Создание условий для развития персонала организации путем:

– оценки и подбора кандидатов на вакантные должности;

– анализа кадрового потенциала и потребностей в персонале;

– отслеживания профессиональной и социально-психологической адаптации работников;

– планирования и контроля деловой карьеры сотрудников организации;

– стимулирования деятельности сотрудников организации (управление трудовой мотивацией).

2. Обеспечение условий для развития коллектива организации, его сплоченности, организованности.

3. Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, социально-психологического климата в коллективе.

4. Совершенствование организационной культуры.

5. Осуществление управления конфликтами, предупреждение их возникновения.

Общими принципами управления персоналом в современных условиях являются следующие (по В.Г. Янчевскому):

– приоритет моральных качеств и прежде всего преданность интересам организации, ее философии и идеалам;

Репозиторий БрГУ

– равенство работников независимо от масштабов владения ими собственностью и статуса занимаемой должности;

– ориентация на доскональное знание персонала организации;

– стремление привлекать на работу профессионалов высокого класса и умение их удерживать в организации;

– формирование социальных гарантий работникам, обеспечивающих заинтересованность работать именно в данной организации;

– ориентация на политику полной занятости работника, то есть пожизненного найма;

– сильная вера руководителей в индивидуальные качества и способности работников;

– ограничение бюрократических форм и методов управления;

– развитие у работников инициативы, творчества, самостоятельности;

– формирование в организации развитых неформальных связей между работниками по вертикалям и горизонталям системы менеджмента [30].

Функции управления персоналом охватывают все этапы жизненного цикла работника в организации и включают:

– планирование текущих и будущих потребностей организации в работниках и оперативное управление реализацией этих планов;

– отбор кандидатов на вакантные должности, их оценка и выбор лучших из них;

– профориентация и адаптация, включающая ознакомление работников со спецификой деятельности организации и развитие у них понимания того, чего от них ожидают во время работы в организации;

– обучение работников для эффективной работы;

– оценка качества трудовой деятельности работников;

– создание резерва кандидатов по всем руководящим должностям организации;

– управление карьерой работников и подготовка руководяших кадров;

– повышение, понижение в должности, перевод на другую должность, увольнение.

Выделив задачи и принципы управления персоналом, определим, что такое персонал, то есть коллектив и его основные характеристики.

2. Коллектив организации и его характеристики. Особенности индивидуальной жизни человека проявляются в том, что она протекает всегда во взаимодействии с людьми, в различных коллективах. В рамках коллектива удовлетворяются потребности в общении, взаимодействии, в принадлежности в признании. Являясь членом коллектива, мы изменяемся, развиваемся, учимся жить и работать в окружении других людей. Благодаря принадлежности к коллективу, происходит социализация личности, усвоение (или отрицание) ею норм, правил жизнедеятельности в обществе.

Репозиторий БрГУ

Регулируя деятельность организаций, менеджеры прежде всего управляют социальной группой, высшей стадией развития которой является коллектив. Поэтому в рамках изучения менеджмента следует уделить особое внимание изучению коллектива и определению его основных характеристик.

Слово «коллектив» происходит от латинского *colligo* и в переводе на русский язык означает объединяю, а латинское *collectivus* – собирательный, собранный вместе.

Феномен «коллектив» широко изучается в рамках психолого-педагогических, социологических, управленческих исследований, поэтому существует множество подходов к определению этого понятия. В современной литературе понятие «коллектив» употребляется в двух значениях. Первое: под коллективом понимается любая организованная группа людей (например, коллектив учреждения дошкольного образования, предприятия, фирмы); второе: под коллективом понимаются только высокоорганизованная, конкретная группа, в которой имеется возможность поддерживать в процессе деятельности межличностные отношения (академическая группа студентов, туристическая группа, кружок художественной деятельности и др.).

Существенными признаками коллектива являются:

1. Наличие общих общественно значимых целей, которые не противоречат Конституции и законам государства. С этой точки зрения группа рэкетиров, киллеров не является коллективом. Это антиколлективы.
2. Высокий уровень социально-психологической и поведенческой общности (сплоченности).
3. Общественно-полезный характер групповой деятельности, которая является достаточно эффективной и успешной.
4. Способность группы к творчеству в разных видах деятельности, наличие в группе возможностей для личностного развития всех членов группы.
5. Гуманные личные и деловые взаимоотношения в группе, основанные на взаимном уважении, доверии, относительной гармонии личных и групповых интересов.
6. Референтность группы для большинства или даже для всех людей, входящих в эту группу.
7. Налаженные деловые и личные взаимоотношения (наличие актива, лидеров, четкое разделение обязанностей).

Таким образом, *коллектив* – это социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения.

Репозиторий БрГУ

Поскольку мы рассматриваем возможности применения менеджмента в сфере дошкольного образования, определим характеристики педагогического коллектива.

Особенности педагогического коллектива изучались отечественными педагогами и психологами А.А. Деркачем, В.Ю. Кричевским, В.С. Лазаревым, А.С. Макаренко, А.А. Реаном, Б.М. Ребусом, Г.С. Сухобской, В.А. Сухомлинским, Р.Х. Шакуровым и др. В результате обобщения множества определений педагогического коллектива можно рассматривать ***педагогический коллектив*** *как группу педагогов, объединенных общими целями деятельности учреждения образования, достижение которых является для них личностно значимым в процессе межличностного взаимодействия*.

Основные характеристики педагогического коллектива (по В.С. Лазареву):

1) *ценностно-ориентационная зрелость коллектива*, которая включает:

– ориентированность на достижение (направленность членов педагогического коллектива на реализацию целей деятельности учреждения образования);

– ориентированность на развитие (направленность членов коллектива на преобразование, совершенствование образовательного процесса);

– ориентированность на саморазвитие (направленность членов коллектива на самосовершенствование, повышение собственного культурного и профессионального уровня).

2) *организованность*, которая предполагает:

– ответственность (добросовестное отношение к выполнению обязанностей членами педагогического коллектива без жесткого контроля со стороны администрации);

– сработанность (степень согласованности действий членов коллектива);

– включенность в управление (степень участия членов коллектива в принятии решений, касающихся жизнедеятельности учреждения образования).

3) *сплоченность*, под которой подразумевается:

– единство ориентаций (степень принятия членами коллектива его целей и реализуемых способов их достижения);

– совместимость (характеристика межличностных отношений, степени их конфликтности);

– потенциальная стабильность (степень привлекательности работы в коллективе для его членов, низкая текучесть кадров).

Когда педагогический коллектив обладает всеми перечисленными выше характеристиками, то можно говорить о том, что в учреждении образования создана педагогическая команда.

Репозиторий БрГУ

В педагогической среде слово «команда» воспринимается позитивно и используется достаточно часто, но не всегда по назначению. Понятие *педагогическая команда* рассматривается как группа педагогов, организованных, согласно их личностным особенностям, для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты. Назвать группу педагогов командой не означает создать ее формально, по приказу, и только одного желания руководителя заставить их работать в этой команде недостаточно. В ходе перехода коллектива в настоящую педагогическую команду возможны трудности:

– отсутствие полного доверия и гласности;

– противоположные взгляды на работу с обучающимися;

– различный статус внутри группы (лидер или нет, имеет ли опыт работы или нет и т. д.);

– многообразие деятельности, а значит разброс в ее направлениях;

– отсутствие свободного времени для рефлексии проделанной работы;

– разочарование из-за несоответствия амбициозным ожиданиям или слишком быстрым результатам и так далее.

Для создания командного духа в педагогическом коллективе необходимо:

– привести команду к принятию сознательного решения по коллективной ответственности в отношении ко всем членам группы и ко всему учреждению образования в целом;

– вести развитие членов команды через столкновение идей;

– дать возможность всем и каждому работать в инновационном режиме;

– создавать общую историю;

– создать сеть взаимодействий;

– создать атмосферу коллективной солидарности;

– определить цели и четко им следовать.

Однако существенной характеристикой коллектива являются не столько выделенные признаки, сколько отношения между его членами. Именно их регулирование составляет предмет управленческой деятельности.

3. Методы подбора персонала. Успешная работа любой организации во многом зависит от талантливости, компетентности и целеустремленности ее сотрудников. Именно поэтому поиск персонала для любого руководителя является весьма важным вопросом. Однако к этой задаче требуется комплексный подход, учитывающий те особенности, которыми обладает конкретная сфера деятельности организации.

В менеджменте для работы с персоналом используется понятие «кадровая политика». Данное понятие актуально в любой организации даже в том случае, если основные его положения не изложены на бумаге. *Кадровая политика* – это определенный свод правил и принципов, которые предопределяют эффективность в управлении персоналом. Основная

Репозиторий БрГУ

цель любой кадровой политики состоит в обеспечении всех структур организации необходимыми для них работниками, имеющими определенную квалификацию.

Подбором персонала в различных организациях могут заниматься отделы кадров, работник, уполномоченный менеджером, либо сам менеджер. В учреждениях образования, в частности, в школах, учреждениях дошкольного образования, подбором работников занимается, как правило руководитель (директор, заведующий), а подбором руководителей – районные (городские) отделы образования. Подбор персонала, в первую очередь педагогов, является наиболее ответственным направлением в работе менеджера учреждения образования. Поэтому, для того чтобы нанимать на работу подходящих учреждению людей, руководитель должен обладать определенным талантом. Ведь при приеме достойных сотрудников учреждение образования непременно будет работать хорошо, что найдет свое выражение прежде всего в уровне образования обучающихся, а плохие работники, помимо своей неудовлетворительной работы, станут негативно влиять на окружающих и пострадают опять же дети. Именно поэтому подбор кадров является непрерывной и кропотливой работой, которая потребует специальных черт характера и способностей, умений и знаний. Высокий профессионализм менеджера при подборе персонала предполагает наличие глубоких знаний в области экономики и права, психологии и социологии. При этом следует использовать определенные методы подбора персонала. Какой из них выбрать, менеджер решает сам. Рассмотрим подробнее эти методы.

Внутриорганизационный поиск. Иногда в учреждении образования происходит его расширение или наблюдается определенное перемещение сотрудников внутри самой организации. В таких случаях как раз-таки и уместен названный метод. Его основная цель состоит в подборе сотрудников на должности менеджеров высшего, а также среднего звена. В таких случаях на свободные места руководство назначает тех сотрудников, которые уже трудятся в организации. Например, на должность директора школы назначается заместитель директора по учебной работе, а, на должность заместителя – учитель. Данный метод обладает рядом преимуществ. Он способствует повышению уровня лояльности к учреждению образования, а также привлекателен тем, что кандидатам не приходится проходить путь интеграции в коллектив. Из недостатков внутриорганизационного способа можно выделить ограничения в выборе претендентов, отсутствие возможности прихода новых сил, а также поощрение местничества среди руководителей структурных подразделений.

Помощь работников. Нередко организации требуются сотрудники на рядовые должности, а также неквалифицированный персонал. В таких

Репозиторий БГПУ

случаях можно использовать помощь работников. К плюсам подобного метода относят высокую степень совместимости. Из недостатков выделяется незнание работниками, предложившими свою помощь, специфики вакансии, а также отсутствие у них опыта в подборе кадров.

Обращение к средствам массовой информации (далее – СМИ). Методы поиска и подбора персонала порой предполагают использование медийного пространства. Это предоставляет максимально возможный охват аудитории потенциальных претендентов. Причем при использовании данного способа от организации потребуются небольшие финансовые затраты. Успех подобного мероприятия, как правило, зависит от периодичности выхода, тиража, простоты регистрации на сайте, удобства использования и т. д. Но, как бы там ни было, при размещении объявления в СМИ руководители должны быть готовы к появлению большого количества кандидатов.

Помощь кадрового агентства. Основные методы подбора персонала включают в себя и этот способ решения вопросов с поиском сотрудников. В случае обращения в кадровые агентства вся необходимая работа будет сделана его консультантами. Успех подобной кампании будет зависеть от правильно и четко сформулированных требований к человеку, претендующему на вакантную должность, а также от уровня профессионализма тех, кто занимается данным вопросом. Основным минусом подобного метода является высокая стоимость услуг кадровых агентств.

Следует подчеркнуть, что СМИ и помощь кадрового агентства учреждениями образования при подборе персонала практически не используются.

Привлечение самоинициативных соискателей. Многие организации, в том числе и учреждения образования, нередко сталкиваются и с такими претендентами. Это кандидаты, которые желают стать сотрудниками учреждения. Однако данный метод имеет много отрицательных сторон. Ведь вероятность выбора ценного и нужного сотрудника подобным образом сводится практически к нулю.

Поиск в учреждениях образования. Все описанные выше методы подбора персонала в организации могут быть недостаточно эффективны. Кроме того, компания порой нуждается в притоке свежих кадров. И тогда менеджеры осуществляют поиск кандидатов на имеющиеся вакансии в учреждениях образования. Среди издержек метода называют необходимость в трате определенного времени новичками для овладения практическим опытом. Тем не менее с каждым годом данный метод использует все больше и больше организаций, в том числе учреждений образования. Причина этого кроется в успешной адаптации учреждений образования к потребностям рынка труда. Порой организации даже сами вкладывают немалые деньги в обучение нужного им специалиста, получая высоко-

Репозиторий БрГУ

классного работника, имеющего все необходимые практические и теоретические навыки.

Услуги службы занятости. Основная задача этого государственного образования заключается в помощи безработным, снижении уровня социальной напряженности, а также в поиске мест трудоустройства. Однако организации, как правило, используют лишь описанные выше методы подбора и отбора персонала для своих вакантных должностей. Посредством службы занятости работодатель может подыскивать для себя лишь малооплачиваемых и низкоквалифицированных работников.

В настоящее время разработаны новые методы, позволяющие найти подходящую кандидатуру на вакантную должность организации. И они уже завоевали популярность и прочно вошли в работу кадровых служб многих компаний. Некоторые из этих методов используются и менеджерами образования. Рассмотрим современные способы подбора персонала:

Рекрутинг. Данный метод заключается в поиске и подборе персонала на должности, находящиеся в низшем и среднем звене. Его проводят среди кандидатов, которые уже в свободном поиске другого места работы. С помощью данного способа может производиться и массовый подбор персонала. Методы в данном случае могут быть самыми различными в зависимости от региона нахождения организации. Но как правило, это реклама, которую работодатель дает в СМИ и на специализированных интернет-ресурсах. Подобным образом набираются кассиры, страховщики и многие другие однотипные специалисты, требующиеся организации в большом числе. Так же осуществляется и подбор персонала вахтовым методом.

Эксклюзивный (прямой) поиск. Он заключается в целенаправленном поиске редких специалистов, а также персонала для высших управленческих должностей. Эти современные методы подбора персонала используются лишь в тех случаях, когда нужно подыскать человека, который будет оказывать ключевое воздействие на продвижение бизнеса компании. Подобный поиск проводится как среди неработающих, так и среди трудоустроенных специалистов. Например, на должность директора вновь открываемой школы назначают действующего руководителя функционирующей школы. Это обусловлено тем, что создание организации требует дополнительных управленческих усилий. Поэтому в такой ситуации ставка делается на человека, уже имеющего опыт управленческой деятельности.

Хедхантинг. Инновационные методы подбора персонала, которые подразумевают применение прямого поиска, включают в себя и данный способ. Он заключается в «охоте» за конкретным высококвалифицированным специалистом с целью его переманивания в компанию. Это достаточно сложная работа, которую проделывают, как правило, при поиске

Репозиторий БрГУ

редких ключевых сотрудников и руководителей высшего звена. Существуют определенные технологии и методы подбора персонала с помощью данного способа. Ведь подобный поиск потребует предварительного сбора информации о специалисте, а затем осуществления тщательной подготовки к его переманиванию. Хедхантинг применяется и в тех случаях, когда заказчик сам не может указать на конкретного специалиста. Агентство, оказывающее подобные услуги, применяет сложные технологии подбора кадров, проводя скрупулезный анализ штатных работников конкурирующей компании и сбор сведений о сотрудниках, занимающих ключевые должности в данных организациях. Подобная процедура не только длительная по времени (в среднем до полугода), но и весьма ответственная и дорогостоящая.

Прелиминаринг. Данный метод подразумевает привлечение к работе наиболее перспективных молодых специалистов посредством стажировки и производственной практики. Из всех современных методов в учреждениях образования прелиминаринг используется чаще всего.

Таковы современные методы подбора персонала и их характеристика. Все они достаточно хороши. Но решение о применении того или иного из них следует принимать, исходя из положения дел в организации, ситуации, сложившейся на рынке труда, срочности вакансии и т. д. Считается, что наиболее перспективным способом, который включают в себя современные методы подбора и расстановки персонала, является прелиминаринг. Он позволит подыскать лояльные молодые кадры, способные обновить устоявшийся коллектив.

Менеджер учреждения образования достаточно хорошо должен владеть и способами оценки специалистов, претендующих на ту или иную вакансию. Ведь правильно примененные и подобранные методы подбора и отбора персонала в конечном итоге скажутся на всей работе учреждения. Прежде чем будут выбраны те или иные методы отбора персонала, менеджеру необходимо определиться с понятием «лучший». Ведь для одного учреждения это тот, кто уже с первого дня будет показывать необходимые результаты. Другому работодателю больше по душе набор личностных качеств соискателя и его возможность легко вписаться в корпоративную культуру. Третья же организация обратит внимание на человеческие качества соискателя на должность, не заостряя внимание на его опыте. Менеджер учреждения образования должен в совершенстве знать и владеть каждым методом отбора персонала, делая выбор, соответствующий запросам организации.

Сбор данных. Этот метод отбора претендентов позволяет произвести их первичный отсев. Заключается он в знакомстве с претендентом на вакантную должность. И делается это посредством составленного кандида-

Репозиторий БрГУ

том резюме. Именно это письменное сообщение о себе позволит менеджеру дать первичную оценку специалисту. Однако в данном методе есть и свои минусы. Иногда менеджеры или сотрудники отдела по работе с кадрами перестают внимательно читать резюме. При этом они обращают основное внимание на формальную сторону изложения и нередко пропускают весьма интересных кандидатов.

Сбор данных можно осуществить и с помощью анкетирования. Процедура анкетирования заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм. Сбор данных (резюме и анкетирование) редко выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

Собеседование. Самый распространенный метод, который применяется всегда, при наборе любых сотрудников. Структура собеседования, порядок его может быть следующим:

1. Начать лучше всего с приветствия и изложения порядка собеседования.

2. Затем следует кратко рассказать об организации (в течение 3–5 минут) и сообщить кандидату более подробные сведения о вакансии.

3. Основная часть: на этом этапе менеджер организации (менеджер по работе с персоналом) задает кандидату вопросы.

4. Собеседующий отвечает на вопросы кандидата.

5. Следует поблагодарить соискателя и объяснить дальнейшие действия и сроки.

Интервьюирование – вид собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным кругом вопросов. Основная цель – внести уточнения и ясность по заранее проведенному опросу с целью принятия окончательного решения о приеме на работу. При отборе персонала могут использоваться следующие виды интервью:

1. Структурированное интервью содержит утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии или категории персонала. Позволяет сравнивать ответы разных кандидатов на одни и те же вопросы и более объективно выбрать лучшего из них.

2. Свободное неструктурированное интервью (фактически беседа) используется в случаях, когда претендентов на вакансию не очень много и сама должность достаточно творческая. В этом случае стандартные вопросы не позволят получить полноценное впечатление о кандидате. Например, данный вид интервьюирования можно использовать при подборе педагога-организатора в школу или музыкального руководителя в учреждение дошкольного образования.

Репозиторий БрГУ

3. Ситуационное интервью применяется для получения важных данных при подборе персонала на руководящие должности, а также вакансии менеджеров с высоким уровнем ответственности. По сути, данный вид собеседования представляет собой особый психологический тест, скорректированный с учетом требований к обязанностям будущего работника. На каждый вопрос ситуационного интервью предлагается несколько вариантов ответов, более или менее близких к «верным».

Тестирование. Является довольно распространенным методом отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки. Сейчас многие кадровые службы обязательно предлагают пройти психологическое тестирование кандидатам на самые разные должности. Однако, используя психологические тесты при наборе персонала, следует помнить о некоторых ограничениях:

1. Применять тестирование стоит только тогда, когда в этом действительно есть необходимость, например, должность предполагает наличие у сотрудника определенных личных качеств, которые можно выявить с помощью теста.

2. Тесты для оценки кандидатов должны быть профессиональными и соответствовать своему назначению. Они должны иметь высокую степень объективности, надежности и валидности (то есть измерять действительно то, для чего они предназначены).

3. Проводить психологическое тестирование кандидатов должен профессиональный психолог.

Кроме того, существуют этические нормы, которым необходимо следовать при выборе данного метода оценки: кандидат должен пройти тестирование добровольно, так как человека нельзя подвергать психологическому обследованию против его воли (за исключением особых случаев, регламентируемых законодательством, к которым процесс найма в обычные компании не относится).

Профессиональные опросники. Позволяют выявить некомпетентных кандидатов уже на первом этапе собеседования и таким образом заметно экономят время HR-менеджера. Они эффективны при подборе сотрудников самых разных профессий – бухгалтеров, юристов, программистов, специалистов в области IT или телефонии. Вопросы разрабатывает служба персонала совместно с руководителем подразделения, в котором предстоит работать соискателю. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает его потенциальный руководитель. Объективность данного метода может достигать 80 %.

Проверка навыков и умений. Этот метод можно отнести к профессиональному тестированию. Он заключается в том, что менеджер или эксперт проверяет умения и навыки, необходимые кандидату для качественного

Репозиторий БрГУ

выполнения работы, например скорость печати и (или) знание стенографии для секретаря, уровень владения иностранным языком для переводчика и т. д. Основное условие – навык должен быть обязательным и может быть легко измерен. Конечно, подобный метод можно использовать далеко не в каждом случае, но, если он подходит для данной вакансии, пренебрегать им не стоит. Он объективен практически на 100 % и поэтому должен занять достойное место в арсенале любого менеджера по подбору персонала.

Мы рассмотрели основные методы поиска кандидатов и их оценки, используемые при подборе персонала в компанию. Стоит отметить, что нет методов плохих и хороших – есть подходящие и не подходящие конкретной организации, должности и ситуации. Поэтому для формирования более качественной и гибкой системы кадрового состава каждый менеджер может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам учреждения. Обычно процесс подбора включает в себя комплекс методов, зависящих от вакансии и ситуации на рынке труда. Именно в этом и заключается талант менеджера – использовать именно те методы, которые будут хороши в свое время и на своем месте.

4. Структура и динамика взаимоотношений в коллективе учреждения образования. В коллективах существует особая структура отношений между членами группы, опосредованная содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами и целями. Данная структура отношений подразумевает психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, сходство или взаимная дополняемость характеров и т. д. Такое психологическое признание делает возможным постоянное коллективное взаимодействие.

Анализируя структуру взаимоотношений членов коллектива, можно выделить следующие ее формы:

– *формальную* (социальную, официальную, ролевую);

– *неформальную* (психологическую, неофициальную, эмоциональную).

Формальная структура отношений в коллективе обусловлена разделением труда между его членами, их официальными обязанностями и правами. В пределах этой структуры каждый член коллектива, выполняя определенные функции, взаимодействует с остальными членами коллектива. Характер взаимоотношений на этом уровне обусловлен как особенностями деятельности, так и административно-правовой регламентацией, зафиксированной в официальных положениях, инструкциях, приказах и других нормативных актах.

Управление формальными отношениями осуществляет руководитель организации или подразделения. Например, в учреждении общего среднего образования предусмотрены формальные взаимоотношения между

Репозиторий БрГУ

классными руководителями и учителями, осуществляющими работу по различным направлениям, что предписано их должностными инструкциями. Реализация данных формальных отношений позволяет координировать деятельность педагогического персонала учреждения общего среднего образования в процессе оказания образовательных услуг. Управление указанными формальными отношениями осуществляет заместитель директора по учебной работе или директор.

Неформальная структура отношений в коллективе основана на неофициальных отношениях его членов, опосредованная их симпатиями и антипатиями. Данные взаимоотношения направлены на удовлетворение потребностей членов коллектива, которые не реализованы в рамках формальных, официальных структур. Неформальная структура отношений обусловлена личностными особенностями членов коллектива, степенью их сработанности, сплоченности и совместимости, а также зависит от возрастных, половых и других характеристик. Неформальные группы, как правило, определяют психологический микроклимат в организации, формируют определенный стиль корпоративной культуры.

Неформальная структура отношений имеет определенные механизмы функционирования, в качестве которых выступают *социально-психологические процессы* адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции. На их основе формируются социально-психологические отношения: симпатия и антипатия, доверие и недоверие, общность настроений и разобщенность и т. д.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей, норм, сложившихся традиций новыми членами коллектива. Без этого невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализации личности.

Руководителю при вхождении в коллектив важно не отвергать сложившиеся традиции, нормы поведения. Необходимо учитывать мнение и поведение неформальных лидеров, постараться установить с ними контакт, заинтересовать их в сотрудничестве. В случае включения в деятельность организации нового сотрудника, руководитель должен позаботиться о его социально-психологической адаптации в коллективе, помочь ему.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией между членами коллектива. Посредством коммуникации формируются ценностные ориентации и установки членов неформальных групп. Руководителю следует создавать условия для конструктивного общения сотрудников, их объединения, определения общих интересов, увлечений. Вместе с тем руководитель должен сокращать количество коммуникаций, содержание которых носит разрушительный характер для организации (сплетни, доносы).

Репозиторий БрГУ

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе общения. Процесс идентификации протекает на трех уровнях:

– эмоциональном – способность сопереживать;

– ценностно-мировоззренческом – способность понять другого человека, разделить его точку зрения;

– поведенческом – способность воспроизводить образцы поведения.

Для успешного протекания процесса идентификации сотрудников в организации руководителю следует уделять особое внимание молодым, новым коллегам. Необходимо создавать условия для освоения ими правил поведения в дошкольном учреждении, обретения признаваемых качеств личности в коллективе. Так, реализация системы наставничества в учреждении образования может стать путем обеспечения успешной идентификации.

Интеграция обеспечивает развитие сплоченного коллектива в организации. Четкий трудовой ритм, сработанность и совместимость позволяют коллективу самостоятельно определять оптимальные формы деятельности, успешно выполнять работу и наиболее полно раскрывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Управление неформальной структурой отношений осуществляет лидер. ***Лидер*** *– это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации для объединения людей с целью достижения общего результата*.

Лидером может быть как официальный руководитель организации, так и сотрудник, не наделенный формальной властью. Претендент на роль лидера должен обладать высоким уровнем инициативности, активности и коммуникабельности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованностью в деятельности группы и личной привлекательностью, пользоваться авторитетом у членов группы.

Лидерство – явление, возникающее в структуре неформальной организации, но имеющее принципиальное значение для функционирования всей организации.

Изучение неформальной структуры отношений позволяет руководителю проанализировать социально-психологический климат в коллективе, определить его особенности, методы управления им.

5. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Теория менеджмента утверждает, что от благоприятного социально-психологического климата в коллективе прямо зависят качество профессиональной жизни и эффективность организации. *Социально-психологический климат* – вид психологического климата, вызванный

Репозиторий БрГУ

межличностными отношениями и влияющий на них. Кратковременное проявление социально-психологического климата называют социально-психологической атмосферой.

Современная теория менеджмента успешность руководителя оценивает не только, и даже не столько по экономическим критериям. Известные американские теоретики менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Современный руководитель не тот, кто делает деньги, а тот, кто делает профессиональную жизнь интересной».

Понятие, близкое к современному термину «социально-психологический климат», появилось еще во времена развития школы научного управления (1885–1920 гг.). В то время оно называлось «индустриальная психология» и в плане содержания несло несколько иной смысл. «Индустриальная психология» – это сознание и поведение персонала, направленное на повышение производительности труда.

Социально-психологический климат в современном понимании нацелен не столько на производство, сколько на качество профессиональной жизни. Современный менеджмент выделяет основные *характеристики социально-психологического климата*: профессиональную этику и неформальные процессы.

Профессиональная этика – это уважительное отношение между сотрудниками, соблюдение ими установленных норм и правил поведения. Это относится как к взаимодействию «по горизонтали» (между равными по должности), так и «по вертикали» (между начальником и сотрудником). И это вовсе не означает снижение требовательности. Менеджер может предъявить к сотрудникам достаточно жесткие претензии с точки зрения содержания. Но по форме они должны быть культурными. Недопустимо унижение личности. Даже увольнять по профессиональной непригодности сотрудника надо с уважением его человеческого достоинства.

Неформальные процессы – это соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям организации, а также продуктивность группового взаимодействия. Важно, чтобы индивидуальные интересы не шли вразрез с целями организации. Не менее желательно и отсутствие антагонистического межгруппового соперничества.

В свою очередь, на социально-психологический оказывают влияние вполне определенные факторы. В.Ф. Володько выделяет четыре основных *факторов влияния*: личность руководителя, условия труда, система стимулирования – мотивации и профессиональные отношения.

Фактор *личности руководителя* складывается из трех элементов: личного авторитета руководителя, его взаимодействия с неформальными лидерами и стиля управления.

Репозиторий БрГУ

Человек, занявший пост руководителя, автоматически принимает на себя формальный авторитет должности. Однако этого мало. Для эффективного управления и создания хорошего психологического климата руководителю важно иметь *личный авторитет* – человеческий и профессиональный. Современный менеджер обязательно должен стремиться завоевать и поддерживать свой авторитет среди сотрудников.

Второй элемент данного фактора – *сотрудничество руководителя с неформальными лидерами*. В каждом коллективе имеются люди, обладающие высоким личным авторитетом. При этом они могут не занимать никаких административных постов. Однако их мнение сильно влияет на коллег по работе. Это и есть неформальные лидеры. Менеджер должен знать неформальных лидеров своего коллектива. Более того, он должен установить с ними хорошие личные отношения. Это обеспечит ему их поддержку в профессиональной деятельности. Если же неформальные лидеры будут настроены против менеджера, то это отрицательно скажется и на социально-психологическом климате, и на эффективности управленческой деятельности.

Третий элемент данного фактора влияния – *стиль управления*. последний подробно рассмотрен в предыдущей лекции. Поэтому достаточно лишь напомнить, что современный руководитель должен освоить и пользоваться наиболее эффективными стилями – гибким, командным, харизматичным.

Второй фактор влияния на социально-психологический климат – *условия труда* сотрудников. В свою очередь, он состоит из трех элементов: рабочее место, физические и эстетические параметры. *Рабочее место* должно быть удобным, функциональным, уютным, оснащено всем необходимым оборудованием и инструментами. К *физическим параметрам* относят освещенность, уровень шума, температуру, влажность, отсутствие вредных для здоровья производственных явлений. В современных организация большое значение уделяется *эстетике и дизайну* рабочих помещений (подбору мебели, озеленению и др.).

Третий фактор влияния на социально-психологический климат – *система стимулирования – мотивации* сотрудников. Система мотивации подробно рассмотрена в подразделе 6 данной лекции. Если в коллективе создана система мотивации, включающая современные приемы, это будет активно влиять на создание положительного социально-психологического климата.

Четвертый фактор влияния на социально-психологический климат – *профессиональные отношения*. Прежде всего речь идет о так называемых профессиональных отношениях «по горизонтали», то есть о взаимодей-

Репозиторий БрГУ

ствии между работниками, не связанными отношениями «руководитель – сотрудник», а примерно равными по должности.

Фактор профессиональных отношений складывается из следующих элементов: характер общения, персональный социальный статус, защищенность, уровень конфликтности, активность общения в нерабочее время.

Характер общения, в свою очередь, связан с доброжелательностью, взаимным профессиональным уважением, вниманием сотрудников друг к другу.

Персональный социальный статус означает позицию, которую занимает каждый сотрудник в общественном мнении коллективе. При этом особенно важно, чтобы самооценка человека была адекватна коллективной оценке. При существенном расхождении («ножницах») в оценках сотрудник ощущает себя дискомфортно, что отрицательно сказывается на психологическом климате.

Защищенность означает ощущение сотрудником того, что в случае необходимости он может рассчитывать на поддержку коллектива. Авторство этого термина принадлежит А.С. Макаренко. Им он обозначил уверенность человека в защите со стороны коллектива при внешней угрозе.

Уровень конфликтности обозначает интенсивность и частоту разного рода противоречий, которые возникают между сотрудниками в процессе профессиональной деятельности. Рост конфликтности провоцируют отрицательные социальные явления: сплетни, слухи, наушничество, зависть и др.

Общение в нерабочее время связано с проведением совместных праздников, дней рождения, выездов на природу. Такие мероприятия сплачивают коллектив и улучшают социально-психологический климат в нем.

Социально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основе индивидуальных, личностно-ценностных ориентаций. Любые действия руководителя или члена коллектива (особенно отрицательного характера) сказываются на состоянии социально-психологического климата, деформируют его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает социально-психологический климат.

Основой благоприятного социально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов будет в том случае, если задействовать три компонента: материальную заинтересованность к данной конкретной работе, непосредственный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результатов трудового процесса.

Важно удовлетворить не только материальные стимулы, но и основные нравственные потребности личности, которые возникают в ее профес-

Репозиторий БрГУ

сиональной деятельности и профессиональном общении в процессе работы. Это и осознание личной сопричастности к делам и планам коллектива, и стремление творчески выразить себя в труде; гордость своим знанием, умением, мастерством; уважение товарищей по работе и многое другое.

Сплочению коллектива также способствует активное участие сотрудников в соревнованиях, смотрах, конкурсах. Эффективный метод сплочения коллектива – широкое привлечение сотрудников к твореству, инновационной деятельности и к управлению учреждением образования.

Очень сближают людей также занятия спортом, отдых, культурные развлечения и общее хобби. Как бы там ни было, формирование, и правильное сплочение коллектива ведет к повышению работоспособности и только положительно влияет на членов коллектива.

Особое значение в создании оптимального климата в коллективе имеет личная ответственность за порученное дело. Ответственность менеджера и сотрудников выступает как форма проявления долга, как осознание социальной значимости личного поведения в связи с требованиями коллектива, учетом конкретных условий проявления этих требований, непосредственных и предстоящих задач, стоящих перед сотрудниками.

Верный признак благоприятного социально-психологического климата – активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления. Другим признаком положительного социально-психологического климата является высокая продуктивность коллективной работы. Следующий признак – развитые межличностные отношения, межличностные контакты в трудовом коллективе учреждения образования. Можно отметить и такой признак как положительная установка коллектива на нововведения. В эпоху научно-технического прогресса, бурного развития техники и технологий нововведения неизбежны в любом коллективе, в том числе и педагогическом.

Можно заключить, что сплочение коллектива явдяется одним из механизмов формирования благоприятного социально-психологического климата.

Другим важным механизмом формирования благоприятного социально-психологического климата является психологическая совместимость его членов. Наличие даже двух несовместимых людей (особенно в малых коллективах, например, двух воспитателей в группе в учреждении дошкольного образования) серьезно сказывается на атмосфере в самом коллективе. Особенно пагубны последствия, если несовместимыми окажутся формальный и неформальный лидеры или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители (например, директор заместитель директора по учебной работе). В этих условиях страдать будет весь коллектив. Поэтому хотя бы кое-что знать о психологической совме-

Репозиторий БрГУ

стимости необходимо всем, кто работает с людьми, формирует трудовой коллектив.

Механизмом формирования благоприятного социально-психологического климата также выступает сработанность. Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности – успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий. М.Г. Рогов и Н.Н. Обозов показали, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне «руководитель – заместитель».

Следующим механизмом формирования благоприятного социально-психологического климата является дисциплина. Она является важным средством и в то же время обязательным условием развития трудового коллектива. Ее отсутствие не только снимает возможность оптимального взаимодействия, но и делает проблематичным само существование коллектива. Поэтому дисциплина – это такая форма связи между людьми, которая обуславливает создание доверительной, доброжелательной, комфортной обстановки в коллективе. Методы формирования и поддержания дисциплины в решающей степени определяются стилем управления коллективом. Менеджеры стремятся создавать и поддерживать в коллективе твердую, сознательную дисциплину, которая устанавливается не наказаниями, не заменой сотрудников, не грубостью, а справедливой требовательность, умением побуждать людей к деятельности, воспитанием, справедливостью, личным имиджем руководителя.

В непосредственной связи с дисциплиной находится требовательность к себе и другим людям. В условиях социально-экономических отношений коллектив по собственной инициативе выступает за увеличение объема требований, предъявляемых к его деятельности. Следует подчеркнуть, что одной из общих целей имиджа коллектива является выработка положительного отношения его сотрудников к предъявляемым требованиям.

Повышение требовательности, формирование и развитие положительных мотивов труда не только не исключает, а наоборот, предполагает доброжелательное, внимательное отношение к нуждам людей, заботу о лучшей организации их быта.

Для налаживания дисциплины, повышения качества выполняемой каждым сотруником работы и создания благоприятного психологического климата руководителю необходимо знать межличностные отношения в коллективе. В любом коллективе между людьми протягиваются невидимые нити взаимоотношений, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, строящаяся на симпатиях и антипатиях членов коллектива. Известно, что внутригруппо-

Репозиторий БрГУ

вые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального ритма работы. Как считают многие социальные психологи, сработанность, слаженность коллектива определяется степенью единства формальной и неформальной структур. И чем выше эта степень, тем больших успехов может достигнуть коллектив. Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, – углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам относятся взаимопомощь, дружба, ссоры, конфликты и т. п. Постоянное наблюдение за этими явлениями позволит руководителю изучить межличностные отношения сотрудников.

Менеджеру необходимо учитывать интересы и запросы каждого человека, его характерные особенности, чтобы наилучшим образом адаптировать его в коллективе, побудить его лучше и качественнее трудиться.

Механизмом формирования благоприятного социально-психологического климата является также стимулирование коллектива через поощрения. В поощрении хорошей работы, поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая сущность воспитания и стимулирования работников. Эти средства воздействия позволяют удерживать личность в рамках определенных моральных требований общества и выработанных государством законов. Однако предпочтение в воспитательной работе должно отдаваться поощрениям. Наказание же следует рассматривать как крайнюю меру воспитательного воздействия, и его нужно уметь очень осторожно применять. Постоянный страх человека, что он может быть наказан за то или другое неправильное действие, за допущенную ошибку при проявлении инициативы, порождает рутинеров и перестраховщиков.

Говоря о психологических аспектах воспитательной и стимулирующей деятельности руководителя, необходимо помнить, что ни один из приемов, будь-то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Итак, чтобы трудовая активность к дисциплине стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий.

Психологический механизм оценки личности состоит в том, что похвала руководителя повышает авторитет работника и тем самым влияет на отношение к нему членов коллектива. Давая оценку сотруднику, необходимо стремиться к тому, чтобы он чувствовал, что руководитель и коллектив замечают и одобряют его личные достоинства, успехи в работе и общественной деятельности. В результате человек стремится стать еще луч-

Репозиторий БрГУ

ше, добиться более высоких показателей в работе. В этом естественном стремлении, в нравственных усилиях, поощряемых руководителем и коллективом, а также в чувстве самоуважения и кроется весь секрет положительной оценки в воспитательном процессе и активизации личности.

Важно не только то, чтобы руководитель на работе не выглядел мрачным, хмурым; важно также и то, чтобы каждый человек приходил на работу в бодром, а не угнетенном состоянии, и чтобы хорошее настроение у него сохранялось постоянно. Это во многом зависит от того, какой морально-психологический климат создан в коллективе.

Наряду с задачей создания в коллективе благоприятного социально-психологического климата для обеспечения эффективности деятельности организации менеджеру очень важно формировать корпоративную культуру, которая, в свою очередь, также будет влиять на климат.

6. Формирование корпоративной культуры. Высокую значимость внутреннего единства организации подчеркивали классики менеджмента еще в начале XX века. Так, один из основоположников европейского менеджмента А. Файоль среди основных 14 принципов своего «административного менеджмента» называет «корпоративный дух» (лекция 2). В начале 50-х гг. XX в. были выполнены первые работы, в которых появилось понятие «организационная культура» (*Jaques*, 1951 г.; *Whyte*, 1956 г.). Но лишь в 1980–1990-е гг., в связи с рассмотрением управленческой деятельности с гуманистических позиций, организационная культура стала одним из самых ярких явлений в мировом менеджменте. На сегодняшний день организационно-культурный подход является наиболее популярным направлением в изучении управления организациями. В последнее десятилетие в менеджменте чаще используется понятие «корпоративная культура».

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил и норм поведения членов организации, регулирующих их деятельность и взаимоотношения.

Корпоративная культура должна соответствовать как требованиям внешней среды, так и стратегии организации. В случае достижения такого соответствия активно заинтересованные в своем труде служащие создают эффективно работающую организацию. Американцы Дж. Коллинз и Дж. Поррас провели специальное исследование, в котором сравнили по 18 успешных фирм и аутсайдеров (отстающих). В результате было установлено одно из главных различий – у компаний-лидеров оказалась высокой корпоративная культура. В них каждый сотрудник гордился своей организацией, четко осознавал ее цели и стремился к их достижению.

Корпоративная культура является своего рода системой общих ценностей и традиций организации. Принятие ценностей и включение в традиции позволяет новым сотрудникам организации правильно ориентировать-

Репозиторий БрГУ

ся в целях и смыслах своей профессиональной деятельности, лучше понимать коллег по работе.

Корпоративная культура характеризуется следующим образом (П. Харрис, Р. Морган):

– *осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

– *коммуникативная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности);

– *внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спецодежды, степень опрятности, применение косметики, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур);

– *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области* (организация питания работника, включая наличие или отсутствие таковых мест в организациях; наличие кафетериев, дотация на питание, периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно);

– *осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности и относительности времени и труда работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);

– *взаимоотношения между людьми* (характер отношений по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

– *ценности* (как набор ориентиров: что такое хорошо и что такое плохо) и *нормы* (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или непосредственно саму работу) и как эти ценности сохраняются);

– *вера во что-то и отношение к чему-то* (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т. п.; влияние религии, морали);

– *процесс развития работника и научение* (бездумное или осознанное выполнение работы; процедуры информирования работника; подходы к объяснению причин и т. п.);

Репозиторий БрГУ

– *трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе и ответственность за нее; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение по работе и т. п.).

На состояние корпоративной культуры сильное влияние оказывает культура общества, в котором данная организация функционирует, а также особенности субкультуры групп, в нее входящих (например, субкультура педагогов дошкольного образования).

Различают *три уровня* корпоративной культуры, при этом каждый последующий является все менее очевидным. Самый *верхний уровень* состоит из видимых объектов и артефактов культуры: физические символы, расположение и оформление офисов, манера сотрудников одеваться, правила поведения, организационные церемонии и др. Все это можно увидеть, услышать и понять, наблюдая за работой организации.

Второй уровень – это выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения, разделяемые и сознательно культивируемые руководителями и работниками организации. Они проявляются в их рассказах, языке, принятых символах.

Однако некоторые ценности и убеждения в корпоративной культуре укореняются настолько глубоко, что сотрудники перестают их замечать. Это и есть *третий уровень*. Он состоит из базовых, основополагающих убеждений и ценностей. Последние руководят мотивацией и поведением работников на подсознательном уровне.

Корпоративная культура является важнейшим элементом внутренней среды организации. Но в то же время она сильно зависит от внешней среды. Если последняя требует высокого уровня обслуживания клиентов, значит, культура должна поощрять качество сервиса. Если среда диктует потребность в новых технологиях, на это же должны быть сориентированы и культурные ценности. Высокая корпоративная культура сама по себе еще не гарантирует успех организации. В культуре должна быть заложена способность адаптации к изменяющимся внешним условиям.

Корпоративная культура каждого учреждения образования имеет как свою специфику, так и обладает характеристиками, позволяющими отнести ее к тому или иному типу. Для определения типа корпоративной культуры используется типология, разработанная организационными консультантами Кимом Камероном и Робертом Куинном и адаптированная для описания учреждений образования. Именно этот подход избран многими авторами потому, что созданная в его рамках методика диагностики организационной (корпоративной) культуры представляется оптимальной для условий экспертизы образовательно-организационной системы учреждения образования. Соответственно выделяются четыре базовых типа орга-

Репозиторий БрГУ

низационной культуры: семейная (клановая), инновационная (адхократичная), результативная (рыночная), ролевая (бюрократическая).

Семейная (клановая) организационная культура. Очень дружественное место работы, где у сотрудников много общего. Учреждение образования похоже на большую семью. Лидеры и руководители воспринимаются как наставники и даже как родители. Сотрудники держатся вместе благодаря взаимной преданности и традициям. Высока степень обязательности. Делается акцент на долгосрочной выгоде личностного совершенствования сотрудников, придается особое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как добрые чувства и забота о каждом обучающемся. Учреждение образования поощряет коллективные формы работы, сотрудничество и согласие сотрудников.

Инновационная (адхократичная) организационная культура. Динамичное и творческое место работы. Педагоги готовы экспериментировать и рисковать. Лидерами считаются новаторы, способные к профессиональному поиску. Связующим учреждение образования механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Подчеркивается необходимость образовательной деятельности на переднем рубеже психолого-педагогической науки. В долгосрочной перспективе учреждение образования делает акцент на приобретении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. Успех означает разработку новых методических продуктов, предоставление обучающимся новых образовательных услуг. Учреждение образования стремится быть идейным и методическим лидером среди аналогичных учреждений. Поощряется индивидуальная инициатива и свобода педагогов.

Результативная (рыночная) организационная культура. Учреждение образования ориентировано на достижение образовательного результата, главная забота педагогического коллектива – четкое выполнение учебных и воспитательных задач. Педагоги отличаются целеустремленностью, характерно соперничество между сотрудниками. Лидеры – твердые, требовательные руководители, способные к жестким решениям ради дела. Учреждение образования связывается воедино стремлением к достижению высоких образовательных результатов. Репутация и успех учреждения образования являются общей заботой. Перспектива стратегического развития учреждения образования связывается с решением поставленных задач и достижением поставленных целей. Успех определяется высоким рейтингом и конкурентоспособностью на рынке образования. Стиль учреждения образования – жестко проводимая линия на достижение высокого образовательного уровня обучающихся.

Ролевая (бюрократическая) организационная культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Деятельностью педагогов

Репозиторий БрГУ

управляют четкие правила и инструкции. Лидеры и руководители гордятся тем, что они – рационально мыслящие организаторы и координаторы. Особенно важно поддержание плавного течения всех дел. Учреждение образования объединяет стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике. Долгосрочные заботы учреждения образования состоят в обеспечении планомерности и стабильности образовательного процесса и всей деятельности. Успех определяется как стабильность учреждения образования и избежание всевозможных проблем. Администрация озабочена достижением предсказуемости изменений внешней ситуации и обеспечением гарантий долгосрочной профессиональной занятости сотрудников учреждения образования.

Корпоративная культура складывается постепенно, в ходе практической деятельности и взаимодействия членов коллектива. Руководителю следует помнить, что культура организации – параметр, который обладает малой динамикой, то есть медленно меняется. Поэтому начинающему руководителю следует внимательно изучить существующую корпоративную культуру и в случае необходимости ее преобразования действовать чрезвычайно осторожно.

Например, начиная работать в качестве директора школы, вы выявили, что взаимопомощь, сотрудничество, согласование действий сотрудников не характерны для данного учреждения. Возможно, вы решитесь предпринять радикальные действия. Например, организуете взаимопосещения, предложите рассмотреть проблемы согласования действий педагогов на педагогическом совете, будете активно призывать сотрудников к оказанию помощи друг другу, порицать тех, кто отказывается тесно взаимодействовать с коллегами, и т. д. Однако попытки резко изменить корпоративную культуру могут привести к увеличению конфликтов, созданию у сотрудников впечатления, что новый руководитель разрушает их коллектив, который до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировал. Поэтому прежде чем действовать, изучите причины, обусловливающие такое поведение сотрудников, определите особенности корпоративной культуры в коллективе и на их основе разработайте пошаговые действия ее преобразования.

7. Применение коучинга в управлении коллективом учреждения образования. Как уже отмечалось, личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником развития организации. Поэтому каждый менеджер, заинтересованный в успехе деятельности своей организации, в первую очередь должен быть заинтересован в поддержке своего персонала, в развитии его инновационных способностей, личностного и профессионального потенциала каждого сотрудника. Менеджеры, ставящие перед собой подобные задачи, находятся в постоянном поиске эффективных способов обучения персонала, развития творческих способностей

Репозиторий БрГУ

сотрудников. В последние годы в менеджменте начинает активно применяться такой способ работы с персоналом как коучинг.

Слово «коуч» родилось в Венгрии и стало широко использоваться в Англии в XVI в., означая карету, повозку. Главная смысловая аналогия данного термина – «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути». Во второй половине XIX в., термином «коуч» английские студенты стали называть профессиональных частных репетиторов. В начале 90-х гг. XIX в. данное слово начинает активно использоваться в спортивном лексиконе как название спортивного тренера. А уже спустя несколько лет под коучингом стали понимать наставничество, инструктирование и консультирование.

В настоящее время термин «коуч» широко и активно используется во всех экономически развитых странах мира. Особенно часто его используют специалисты по HR-менеджменту, то есть те, кто работает в сфере управления человеческими ресурсами.

Основные общепринятые значения данного термина сегодня следующие:

– это индивидуальное консультирование в спорте высших достижений;

– это особый стиль управления, направленный на качественное развитие потенциала личности или команды;

– это форма индивидуального и группового консультирования топ-менеджеров, проект-менеджеров и руководителей среднего звена управления.

Основатель бизнес-направления в коучинге Джон Уитмор свою главную задачу видел в оказании помощи клиенту по «развитию его внутренней мудрости». Речь идет о тактической помощи человеку в самосознании им своего «Я» и выработке на этой основе личной Сверхцели, которая была бы достижима посредством гармонизации ключевых жизненных принципов.

Анализ работ ведущих специалистов в области коучинга М.А. Даниловой, В.Е. Максимова, А.С. Огнева, А.Д. Савкина, Дж. Харриса и др. позволяют квалифицировать коучинг не только как метод обучения, но и как философию максимально быстрого достижения целей, основанную на системной технологии специфических методов и приемов.

Как новая форма поддержки отдельных руководителей, их команд и целых организаций коучинг конституировался в России в начале 80-х гг. XX в. В Беларуси профессиональный интерес к коучингу и его практическое применение стали проявляться лишь в последне годы. Высокопоставленные управленцы конца 90-х гг. XX в. сначала из частного бизнеса, а затем из государственных структур управления все чаще стали искать коучей (специалистов, проводящих коучинг), которые помогли бы им достичь высоких профессиональных целей, развить свой личностный потенциал. А когда личные и корпоративные цели становились все более осо-

Репозиторий БрГУ

знанными и согласованными, а результаты деятельности оказывались весьма эффективными, сложилось следующее понимание коучинга:

Коучинг – это специальная индивидуальная тренировка человека или команды для достижения значимых целей посредством повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, а также освоения передовых стратегий получения результата (В.Е. Глушаков [6]).

Профессиональный коуч-консультант помогает людям по-новому осмыслить и определить наиболее важные для них цели, избавиться от внутренних комплексов и барьеров, выявить и реализовать свои сильные стороны, переживая при этом глубокое внутреннее удовлетворение. Как утверждает В.Е. Глушаков, на эффективность работы организации влияет не то, что *умеет* и *знает* персонал, а то, что он *хочет* делать и *как* это делает. Коучинг позволяет получить специалистов, способных работать в команде и выкладывающихся на 100 % своих возможностей.

Применение коучинга позволяет эффективно решать следующие задачи организации:

1) создавать по признаку профессиональной и психологической совместимости высокоэффективно работающие команды;

2) создавать и реализовывать инновации во всех подсистемах за счет полного раскрытия потенциала человеческих ресурсов персонала;

3) управлять проектами на основе выработки сильных целей и адаптированных к ним индивидуальных систем материальной и нематериальной мотивации исполнителей;

4) реализовывать в полной мере возможности личного и корпоративного бренда за счет грамотной деятельности в области PR;

5) согласовывать индивидуальные цели с целями организации, обогащая жизнь членов коллектива новыми продуктивными отношениями;

6) повышать самостоятельность и ответственность членов трудового коллектива на основе формирования творческого, предпринимательского типов мышления, поведения и действий;

7) снижать конфликтность в коллективе, используя противоречия в качестве основы для конструктивного диалога, а также наращивая потенциал сотворчества в достижении общезначимых целей;

8) управлять изменениями в организации за счет диверсификации ее деятельности и трансформации организации в структуру, построенную на постоянно обновляющихся знаниях.

Таким образом, *коучинг – это внутренний ресурс повышения эффективности работы каждой организации*.

Ключевые цели коучинга (по В.Е. Глушакову):

– действовать вариативнее и быстрее;

Репозиторий БрГУ

– достигать результатов наиболее эффективным путем;

– получать удовольствие в процессе движения к целям, а не только при их достижении.

Достоинства коучинга (по Р. Денни):

– повышение продуктивности деятельности за счет комплексного развития потенциала человеческих ресурсов;

– быстрое профессиональное обучение персонала без отрыва от работы за счет радости от расширения ими своей «сферы профессионального комфорта»;

– улучшение взаимоотношений и качества жизни коллектива посредством создания в нем атмосферы доверия, творчества и здоровой конкуренции за достижение общезначимых целей;

– разработка большого количества идей и их быстрое внедрение за счет трансформации организации в обучающуюся структуру, построенную на знаниях;

– развитие способности персонала в области риск-менеджмента, когда люди готовы «вытаскивать организационную лодку» до того, как их призовет это делать руководство;

– большая гибкость и адаптивность проектно-целевых групп и профессиональных команд к различным изменениям за счет создания внутри организации среды интеллектуального *he-teak*, то есть навыков персонала думать по-новому.

В современной литературе, как правило, встречаются две основные трактовки коучинга.

Первая трактовка рассматривает коучинг как специфический стиль управления в организации. Основоположником данного направления является Дж. Уитмор, утверждающий, что коучем может стать лишь тот менеджер, который реализует себя в качестве наставника и тренера сотрудников. Руководитель-коуч рассматривает каждого сотрудника как зерно. Потенциал такого «зерна» велик. Чтобы он в полной мере раскрылся, необходимо сформировать у сотрудника потребность в ответственности, желание соучаствовать в управлении. Нереализованный потенциал персонала при чисто технологическом подходе к управлению – это упущенная выгода всей организации. Коучинг же создает среду, в которой нет места исполнительскому типу мышления, поведения и действия. Здесь приветствуется и стимулируется самостоятельность мышления и творческое самовыражение личности каждого на благо всех.

Вторая трактовка рассматривает коучинг в формате личного консультационного сопровождения сотрудника или команды, реализуемого менеджером или привлекаемым профессиональным коучем.

Репозиторий БрГУ

В.Е. Глушаковым сформулированы восемь базовых *принципов* философии коучинга, представляющих собой, по мнению автора, триаду: самопостижение, миропостижение и, на их основе, самореализацию личности:

1. *Принцип осознанности и ответственности* предлагает человеку перейти от мотивации «избегания неудач» к мотивации «достижения целей». Но преобразовывать себя как систему необходимо последовательно и постепенно.

2. *Принцип отсутствия экспертной позиции* означает, что коуч призван дать клиенту информацию для самостоятельного принятия решения, но никогда не должен давать ему совет, так как это лишает клиента возможности и права самостоятельно определять собственные цели развития.

3. *Принцип взаимосвязи* подчеркивает необходимость рассматривать духовное, физическое и материальное благополучие клиента как единую взаимосвязанную систему, где изменение каждого элемента меняет всю целостность.

4. *Принцип сопротивления* ориентирует коуча и клиента на совместную разработку действий по преодолению внутренних ограничений и субъективного сопротивления последнего переменам, необходимым для его развития.

5. *Принцип равенства* изначально задает формат коммуникативного сотрудничества и равноправного личностного партнерства коуча и коучируемого.

6. *Принцип поэтапного развития* предполагает помощь коуча клиенту в постановке реально достижимых целей. Для этого коуч использует следущий тезис философии дзэн: «двигающий горами начинает с камешков».

7. *Принцип иерархичности* развития означает поэтапный духовный и профессиональный рост личности клиента.

Первый уровень – эгоцентрический, когда действия клиента направлены на достижение максимальной личной выгоды. Окружающие люди рассматриваются клиентом либо как помощники, либо в качестве врагов.

Второй уровень – группоцентрический, когда клиент отождествляет себя с группой и рассматривает окружающих как «своих» и «чужих».

Третий уровень – общечеловеческий. Здесь личность клиента в своем развитии осознанно направлена на благо других людей через сотворчество с ними.

Задача коуча – показать клиенту эти уровни, характерную для них систему целей, ценностных и возможных вариантов самореализации на каждом этапе. А клиент сам определяет, к чему ему стремиться в своем развитии.

8. *Принцип мониторинга.* Коучинг не работает с проблемами клиента или его прошлым. Он фокусирует и удерживает его внимание на достиже-

Репозиторий БрГУ

нии значимых для него целей в будущем через анализ настоящего и извлечение уроков из прошлого.

Одна из главных задач коучинга – помочь руководителям и организациям выйти за пределы технократических управленческих технологий, преодолеть схематизм действий, построенных на линейном мышлении.

Как подчеркивает В.Е. Глушаков, коучинг стимулирует выработку корпоративной идеологии и трансформации организации в самообучающуюся систему. Цель создания самообучающейся организации – формирование взаимоприемлемой интеллектуальной модели сотворчества различных людей на основе идей, генерируемых ее лидером. Главная характеристика самообучающейся организации – стремление к синергии компетенций сотрудников через их смысловую кооперацию. Самообучающаяся организация позволяет персоналу:

– самореализоваться в творческом труде в составе команды единомышленников;

– вырасти как личности в сообществе неординарных профессиональных специалистов;

– реализовать свои человеческие замыслы, используя развитую систему межличностных коммуникаций [6, с. 79].

Все вышеизложенное позволяет заключить, что применение коучинга руководителями учреждений образования позволит повысить эффективность деятельности учреждений этой сферы за счет развития творческого потенциала педагогов, формирования творческих групп (групп единомышленников, команд) в коллективах, способных достигать самых сложных целей, преодолевая большие трудности. Неоценим коучинг, например, в решении задач, связанных с инновационной деятельностью учреждений образования. Исследования показывают, что многие педагоги, особенно опытные, имеющие большой стаж работы, просто не готовы трудиться в условиях инновационных изменений, так как сильно связаны с традициями, со старыми, консервативными формами работы, что вызывает некоторую психологическую напряженность. В таком случае нужна постоянная работа с педагогами по усилению их мотивации на новый вид напряженной деятельности и ее стимулирование.

8. Мотивация деятельности сотрудников. Чтобы эффективно управлять человеческими ресурсами сегодня необходимо создать в организации условия, при которых работники смогут самореализовать свой творческий потенциал. Достижение организацией своих целей возможно лишь при условии, что они разделяются и являются значимыми для работающего в ней персонала. Поэтому важнейшей задачей менеджмента является формирование в трудовом коллективе *мотивации*, то есть побуждения сотрудников к выполнению возложенных на них задач.

Репозиторий БрГУ

Способы мотивации высокоэффективной работы персонала очень многообразны. В разных странах и фирмах они имеют свои особенности и специфические характерные черты. В современном мире самой развитой и эффективной системой мотивации персонала фирм считается японская (лекция 4). В фирмах США системы мотивации персонала используют следующие стимулы:

– продажа работникам акций фирмы по льготной цене;

– предоставление возможностей участвовать в управлении фирмой (работа в комитетах и комиссиях, руководство программами и т. д.);

– работник может на каждый год выбирать себе льготы на определенную руководством фирмы сумму в зависимости от своих индивидуальных потребностей;

– широко используются различные формы выгодного участия персонала в прибылях фирмы;

– в качестве мотиваторов выступают такие факторы, как принадлежность работника к известной преуспевающей компании;

– при трудовом стаже в фирме более 20 лет – фирмой предоставляется годовой отпуск для обновления знаний и повышения квалификации;

– в последние годы получают распространение японские методы мотивации персонала и др.

Бразильская фирма «Жиллет», выпускающая в год 1 млрд. бритв, привлекательна для работников высоким уровнем зарплаты, доступностью всего персонала к единым для всех социальным льготам, бесплатностью медицинского обслуживания, лекарств, операций не только для работающих, но и для членов их семей; бесплатными вечерней школой, учебниками и тетрадями.

Особенности систем мотивации персонала во Франции такие: заработная плата выпускника зависит также от престижа учебного заведения, которое он окончил; менеджерам устанавливают надбавки за количество подчиненных, деятельность которых они координируют.

В современном менеджменте сформировались два подхода к мотивации персонала:

1) мотивация – это комплекс действий руководителя, побуждающий персонал делать то, что он считает необходимым;

2) мотивация – это установление взаимоотношений между работниками, которые побуждают их добровольно выполнять требуемую руководителем работу.

Мотивация включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативному труду. В результате изучения мотивационного процесса

Репозиторий БрГУ

психологами были разработаны различные *теории мотивации*. Они могут быть условно разделены на две группы:

1) *содержательные*, которые концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Кленда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера);

2) *процессуальные*, которые анализируют процесс удовлетворения потребностей человека, его поведение (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоурера).

Изучение данных теорий позволит руководителю определить, каким образом стимулировать сотрудников организации, руководствующихся различными мотивами профессиональной деятельности. При выборе и использовании способов мотивации менеджер должен руководствоваться следующими принципами (по В.Е. Глушакову):

– форма и величина стимула должны непосредственно зависеть от конечных результатов деятельности работника и организации в целом;

– стимулы должны быть связаны со стратегическими и тактическими целями организации;

– стимулы должны быть дифференцированы в зависимости от сложности, интенсивности, результатов труда и других факторов;

– эффективная мотивация – это синтез материальных и нематериальных стимулов;

– мотивация достигает своих целей, если сочетается с понятными работникам и справедливыми санкциями за низкопродуктивную работу [6, с. 80–81].

Руководствуясь данными принципами, по мнению В.Е. Глушакова, менеджер сможет сформировать адаптивную к специфике организации эффективную систему мотивации персонала. При грамотном сочетании экономических, организационных, социальных и психологических методов это обеспечит достижение поставленных организационных целей.

Механизм выработки способов мотивации персонала предполагает поэтапное выполнение руководителем организации следующих действий:

1 этап – определение результатов труда, за которые организация намерена поощрять сотрудников, критерии их оценки;

2 этап – изучение ожиданий работников, мотивов их трудовой деятельности;

3 этап – выявление возможностей организации в удовлетворении ожиданий сотрудников;

4 этап – выработка способов мотивации работников;

Репозиторий БрГУ

5 этап – информирование сотрудников организации о содержании системы стимулирования и обеспечение ее принятия путем совместного обсуждения;

6 этап – утверждение официальной системы стимулирования, в которой должны быть отражены связи между результатами и видами, сроками, размерами и любыми условиями поощрения, гарантирующей сотруднику получение вознаграждения при достижении обозначенного результата;

7 этап – контроль за осуществлением установленных способов мотивации;

8 этап – исследование эффективности системы мотивации;

9 этап – корректировка действующих способов мотивации.

Система мотивации предполагает применение *материальных (экономических)* и *моральных (неэкономических) стимулов*. Например, поощрение по итогам проведения внутренних конкурсов в учреждении образования («Учитель года», «Комфортная группа» и т. д.) может быть как в виде денежного награждения (материальное стимулирование), так и в форме «вознаграждения признательностью» (устная похвала, награждение грамотой и т. д.). Рассматривая возможности морального стимулирования в учреждении образования, следует отметить, что педагоги, как правило, – люди с ярко выраженной потребностью в уважении, поэтому различные формы признания их заслуг не окажутся лишними.

В последние годы все больше внимания уделяется созданию «пакета социальных услуг», который предполагает включение социальных гарантий работникам организаций. Социальный пакет может содержать как экономические, так и неэкономические стимулы:

– предоставление экономических льгот (ссуды, скидки, льготы по социальному страхованию);

– предоставление льгот сотрудникам, начинающим работать в организации;

– материальные нефинансовые вознаграждения (сувениры, подарки);

– проведение общеорганизационных мероприятий, не касающихся непосредственно работы (праздники, экскурсии);

– организация питания сотрудников;

– вознаграждения, связанные с изменением статуса работника (повышение по служебной лестнице, обучение за счет организации, включение в проектную деятельность, возможность выступления на конференциях);

– вознаграждения, связанные с изменением рабочего места (эргономика);

– вознаграждение некурящих, редко болеющих сотрудников;

– премирование ко дню рождения, юбилейным датам;

– материальная помощь на оздоровление и лечение;

– материальная помощь при вступлении в брак, к рождению ребенка.

Репозиторий БрГУ

Таким образом, разнообразие способов мотивации персонала, успешно используемые в зарубежной практике рыночного хозяйствования, говорит о том, что и в наших условиях в каждой конкретной организации из общих систем управления должны выделяться специальные функциональные подсистемы мотивации труда работников. Эти подсистемы должны аккумулировать мировой и отечественный опыт в этом деле и активно влиять на накопление управленческого опыта в организациях.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое «управление коллективом»?
2. Что такое коллектив? Раскройте особенности педагогического коллектива.
3. Назовите методы подбора и оценки персонала, наиболее подходящие для учреждений образования.
4. Охарактеризуйте формальную и неформальную структуру отношений в коллективе.
5. Каковы характеристики социально-психологического климата в коллективе? Что влияет на его состояние?
6. Что такое корпоративная культура?
7. Какие задачи управления коллективом учреждения образования позволяет решать применение коучинга?
8. Что такое моральное и материальное стимулирование? Приведите примеры использования различных типов стимулирования в управлении учреждением образования.

Список рекомендуемой литературы

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. для вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии» / Н. П. Беляцкий. – Минск : Соврем. шк., 2010. – С. 5–21, 143–202.

2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 137–148.

3. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 63–85.

4. Денякина, Л. М. Руководство коллективом на демократических основах / Л. М. Денякина // Пралеска. – 2009. – № 7 (215). – С. 7–9.

5. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : Тетра-Системс, 2004. – С. 154–160.

6. Эффективный школьный менеджмент : пособие для директоров шк. / под ред. О. И. Тавгеня, Н. И. Запрудского, Н. Н. Кошель. – Минск : Тонпик, 2006. – 442 с.

Репозиторий БрГУ

Тема 7

Управление конфликтами в учреждении образования

1. Сущность конфликта. Причины возникновения конфликтов.
2. Типология конфликтов.
3. Поведение в конфликте.
4. Управление конфликтами.

1. ***Сущность конфликта. Причины возникновения конфликтов.*** В своей повседневной деятельности менеджеру приходится иметь дело с организацией. Каких бы масштабов ни была та или иная организация – от гигантской транснациональной компании до мелкой парикмахерской – она включает в свой состав множество различных людей. И все они обладают различными потребностями и интересами, разными представлениями о справедливости, порядочности, красоте, успехе. Такие расхождения не всегда согласуются без противоречий, а противоречия при определенных обстоятельствах могут приводить к возникновению конфликтов. Поэтому любой управленец, хочет он этого или нет, вынужден сталкиваться с проблемой конфликта. А это означает, что для него выяснение сущности и причин конфликта, его последствий, способов предотвращения и разрешения – это вопросы, от правильного разрешения которых может зависеть очень многое в руководимой им организации.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение противоположных взглядов, сторон, мнений, сил) – *это предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов* (Е.М. Бабосов [33, с. 9]).

Существенными характеристиками конфликта являются:

Ситуативность. Конфликт может возникнуть, развиваться и завершиться только в определенной ситуации, в которой более или менее явно противостоят друг другу два и более соперника. Ситуации, в которых возникают конфликты, могут быть самыми различными: семейно-бытовые, экономические, политические и т. п., и от того, какова ситуация, зависит и характер, и направленность конфликта, и его исход.

Процессуальность. Конфликт – это процесс, в котором проявляются, доходя до противоположностей, несовместимые интересы и цели, что вызывает эмоциональное возбуждение соперников. Когда эти эмоции начинают перехлестывать через край, возникает озлобление, приводящее к осознанию несовместимости позиций.

Репозиторий БГПУ

Значимость конфликта для соперничающих сторон, которая во многом определяется тем, на что в своем противоборстве претендуют участники конфликта. Каждый из них претендует на какое-то благо (собственность, власть, признание, престиж и т. п.), предъявляет к сопернику некие требования.

Проективная направленность. Отстаивая свои интересы, индивиды или группы (общности), вступающие в конфликтное противоборство осуществляют две взаимосвязанные проекции. Первая из них – это проекция себя, своих интересов и притязаний на объект конфликта, а вторая – проекция себя и своих возможностей в противодействии на того соперника, кто претендует на обладание тем же объектом.

Энергетическая насыщенность. Обычно в процессе развертывания конфликта, особенно в период его эскалации, соперники проявляют максимум свойственной им энергии. Более того, конфликтное противоборство как бы увеличивает их энергетический потенциал, пребывавший прежде в латентном состоянии, превращает его в конфликтный потенциал.

Реальное конфликтное поведение. В конфликте противоборствующие стороны всегда используют определенные способы соперничающего, враждебного взаимодействия, с помощью которых стремятся предотвратить удовлетворение интересов соперника, помешать ему осуществить его намерения и цели и, вопреки противодействию противника, добиться осуществления своих интересов и целей.

Системность. Все элементы конфликта проявляются не в отрыве друг от друга, а во взаимосвязи и взаимодействии, что дает основание считать, что конфликт – это многокомпонентная, сложная система. Конфликт представляет собой способ соединения несовместимых элементов системы в одно целое посредством противодействия этих элементов друг другу. В этой системе все компоненты зависят друг от друга, усиливают друг друга и только в их системной взаимозависимости рассматриваются характерные особенности данного феномена. Возникновение и развитие конфликта означает неспособность существовавшей прежде системы отношений между соперничающими сторонами оставаться в старом качестве, в прежних ее качественных характеристиках и вместе с тем свидетельствует о стремлении конфликтующих сторон выйти из сложившегося неустойчивого состояния в качественно иную систему отношений и деятельности.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Обобщив различные подходы к выделению причин конфликтов, выделим две группы, представленные в таблице 9.

В силу многообразия причин возникают различные по своей природе конфликты.

Репозиторий БГПУ

Таблица 9 – Причины возникновения конфликтов

Объективные причины (связанные с условиями организации совместной деятельности)	Субъективные причины (связанные с личностными особенностями участников конфликтной ситуации)
1. Плохая организация труда (неточное разделение профессиональных обязанностей, их дублирование). 2. Ресурсная ограниченность (недостаток ресурсов для выполнения определенной работы, например, оборудования или времени). 3. Низкая заработная плата. 4. Несовершенство организационной структуры (например, сложная иерархия подчинения, когда сотруднику отдают распоряжения несколько начальников). 5. Ущемление интересов работников системой статусов и ролей (существующая в организации система распределения социальных статусов и ролей ущемляет интересы, притязания, а порой и достоинство отдельных работников или их групп). 6. Нарушение ролевой структуры, отсутствие идентификации с ролью или чрезмерные ролевые ожидания. 7. Несовместимость работников (складывающаяся в коллективе ситуационная несовместимость двух или нескольких индивидов, проявляющаяся в несоответствии действий одного ожиданиям другого (других)). 8. Низкая сплоченность сотрудников в коллективе. 9. Трудности в распространении информации в организации. 10. Отсутствие объективных критериев оценки результатов труда.	1. Неправильные действия сотрудников (нечестное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические устремления). 2. Неправильные действия руководителей (нарушение трудового законодательства, неправильное использование поощрений и наказаний, неучет личных потребностей и желаний работников и т. п.). 3. Психологическая несовместимость работников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результатах общения и взаимодействия их в трудовом коллективе. 4. Наличие в коллективе «трудных людей» – «агрессивистов», «жалобщиков», «зануд» и т. п., создающих своим поведением в ближайшем социальном окружении обстановку социальной напряженности, приводящую к возникновению межличностных конфликтов. 5. Ущемление статуса, интересов личности (возникновение в межличностных взаимодействиях работников коллектива таких противоречий, при которых одни индивиды своими словами, суждениями, поступками затрагивают или ущемляют социальный статус других, их материальные или духовные интересы, моральное достоинство, престиж). 6. Манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, при котором манипулятор получает одностороннее преимущество за счет жертвы. 7. Несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов. 8. Различия в целях деятельности, непринятии сотрудником организации организационных целей, их несогласованности с личными целями.

2. ***Типология конфликтов.*** В зависимости от признака, положенного в основание классификации конфликтов, выделяют их различные типы (таблица 10).

Репозиторий БрГУ

Таблица 10 – Классификация конфликтов

Основание классификации	Типы конфликтов	Пример из практики управления учреждением образования
Участники конфликта	Внутриличностные (столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов). Межличностные (противоречие между двумя людьми). Конфликты между группой и личностью (противостояние группе одного человека). Межгрупповые (столкновение групп людей между собой). Конфликты между организациями (внутри- и межинституциональные). Конфликты между секторами общественного разделения труда. Конфликты между государственными образованиями (войны). Конфликты между культурами и типами культур (конфликт между «западной» и «восточной» культурами).	Людмила Николаевна, учитель математики, опытный специалист, пользующийся большим авторитетом у коллег. В результате анализа управленческой ситуации она была назначена на должность заместителя директора по учебной работе. Но Людмила Николаевна отказалась от нее и перешла в другую школу в качестве учителя *(определите тип конфликта)*. Наталья Алексеевна и Ольга Андреевна, воспитатели, работают вместе в старшей группе учреждения дошкольного образования. Наталья Алексеевна, что главное в воспитании детей – дисциплина и послушание, не может смириться с максимумом свободы, предоставляемой воспитанником Ольгой Андреевной *(определите тип конфликта)*. Елена Александровна, учитель химии, является неформальным лидером в коллективе. Педагоги и она сама считают, что ее место – директор школы. Но администрация считает иначе *(определите тип конфликта)*. В учреждении дошкольного образования было принято решение об открытии инновационной площадки по реализации технологии М. Монтессори. Более половины педагогов активно включились в разработку методического обеспечения для реализации данной технологии. Остальные педагоги категорически отказались от участия в инновационном проекте, считая эффективными в образовательной деятельности исключительно традиционные методы. Участники инновационного проекта считают, что оставшиеся педагоги просто не желают утруждать себя изучением и разработкой новых материалов. Ведь работать с использованием традиционных готовых материалов проще *(определите тип конфликта)*.
Источник возникновения	Предметные (противоречия, связанные с реальными конфликтогенами; реакция участни-	На собрании трудового коллектива учреждения дошкольного образования было принято решение делать ремонт в средней группе. Педагоги, работающие во второй

Репозиторий БРГУ

Продолжение таблицы 10

	ков конфликта связана со вполне конкретными обстоятельствами, явлениями или внешними условиями, которые и составили причину противостояния). Субъективные (противоречия, связанные с эмоциональными реакциями участников на те или иные события; при этом совсем не обязательно, чтобы сами события были конфликтогенами. Они могут быть вполне безобидными, однако реакция на них оказалась излишне эмоциональной).	младшей группе, считают, что их групповое помещение нуждается в ремонте в большей степени и постоянно высказывают недовольство принятым решением *(определите тип конфликта)*. Педагоги Татьяна Анатольевна и Екатерина Борисовна обсуждали результаты конкурса «Учитель года». Татьяна Анатольевна считала заслуженной победу учителя физии Алексея Викторовича, а Екатерина Борисовна отмечала несправедливым то, что учитель биологии Вера Георгиевна заняла лишь второе место. Между педагогами возник достаточно длительный и эмоциональный спор, в результате которого они достаточно долго «держали дистанцию» и в общении по поводу образовательного процессе *(определите тип конфликта)*.
Направления воздействия	Вертикальные (конфликт возникает между людьми, стоящими на разных уровнях иерархии, например, руководитель – сотрудник или учредитель – организация и т. д.). Горизонтальные (конфликт между равными по объему располагаемой власти субъектами – руководители одного уровня, специалисты между собой и т. д.).	Мария Васильевна, заведующая учреждением дошкольного образования, непримирима к организации свободной деятельности воспитанников на прогулке педагогом Анной Викторовной. Это бесконечный повод для конфликта *(какого?)*. Полина Михайловна, воспитатель старшей группы, творческий педагог, постоянно следящая за инновационными разработками и внедряющая их в практику работы с воспитанниками, начала активно использовать технологию мультимедийного сопровождения образовательного процесса. Оксана Ивановна считает, что детей старшей группы нужно серьезно готовить к школе, а не играть с ними в компьютерные игры. Это бесконечный повод для конфликта *(какого?)*.
Степень выраженности (проявления)	Открытые (явно выраженные столкновения оппонентов – ссоры, споры и т. д.; средствами реализации таких конфликтов служат не только слова, но и действия). Скрытые (основаны на	Вера Георгиевна, воспитатель старшей группы, старается всеми силами поддерживать порядок в группе, считая, что каждый предмет или игрушка должны всегда занимать строго определенное место. Педагог даже иногда запрещает воспитанникам пользоваться ими и занимает свободное время детей лишь настольными играми и книжками-раскрасками. И она непримирима

Репозиторий ВГУ

Продолжение таблицы 10

	несовместимости взаимоотношений и предполагают отсутствие внешних агрессивных проявлений между сторонами, использование косвенных средств воздействия). Потенциальные (готовые возникнуть в тот или иной период).	к тому, что второй воспитатель этой же группы Ирина Дмитриевна считает, что все находящееся в групповом помещении, предназначено только для использования дошкольниками. Во время пересменок Вера Георгиевна постоянно ругает Ирину Дмитриевну, указывает на ее неаккуратность, угрожает жалобами заведующему. Ирина Дмитриевна, в свою очередь, обвиняет коллегу в формализме, отмечает «показуху» в ее работе *(определите тип конфликта)*. Внешне Марина Константиновна и Нина Леонидовна, воспитатели средней группы, успешно взаимодействуют. Однако родители воспитанников постоянно жалуются заведующему на Нину Леонидовну. В процессе анализа жалоб заведующая выяснила, что родителей к ней отправляет Марина Константиновна, настраивая их соответствующим образом *(определите тип конфликта)*.
Длительность протекания	Краткосрочные (противоречия, которые удалось быстро разрешить; причем произойти это может не только под влиянием грамотных менеджеров, но и самопроизвольно). Затяжные (противоречия, которые не удалось быстро преодолеть; в результате они длительное время держат участников в напряжении).	Раиса Петровна, учитель музыки, и Светлана Романовна, учитель 1-го «Б» класса, разошлись во взглядах по поводу сценария новогоднего утренника, вплоть до того, что Светлана Романовна отказывалась помогать учителю музыки и разучивать с детьми песни и стихи. Вмешательство заместителя директора по учебной работе, совместное обсуждение сценария и незначительная его корректировка разрешили спор *(определите тип конфликта)*. Ксения Олеговна, воспитатель, осталась недовольна результатами конкурса, проводимого в учреждении дошкольного образования, на лучший уголок природы, в котором она заняла второе место. Педагог считала, что оборудованный в ее группе уголок – лучший. Она обвиняла во всем заведующую, по словам воспитателя, всегда была к ней несправедлива, недооценивала ее труд, и в данном случае настроила комиссию, подводившую итоги, против нее. Ксения Олеговна на педагогическом совете выразила свое несогласие. Комиссия результаты конкурса не изменила. Ксения Олеговна написала письмо в отдел образования, в котором обвиняла заведующую в некомпетен-

Репозиторий БГПУ

Продолжение таблицы 10

		тности, предвзятом отношении к сотрудникам и т. п. В результате последовали длительные проверки деятельности администрации и педагогов учреждения дошкольного образования *(определите тип конфликта)*.
Степень влияния	Лихорадящие (противостояния, которые держат участников в сильном эмоциональном напряжении; такое состояние резко отрицательно сказывается на результатах профессиональной деятельности). Разрушительные (сильные и глубокие противостояния, которые не забываются полностью даже после разрешения конфликта; они могут настолько испортить взаимоотношения, что участники уже никогда не смогут вернуться к прежнему состоянию. Иными словами, конфликт вызывает необратимые процессы).	Галина Владимировна, воспитатель второй младшей группы, в течение двух недель не работала по причине болезни сына. Ее коллега Валентина Петровна все это время работала одна на группе. В конце квартала сотрудников учреждения дошкольного образования премировали. Валентина Петровна получила премиальных денег больше, чем Галина Владимировна. Она была не согласна с этим, считая, что у нее больше стаж работы, в группе она – основной воспитатель и сделала для воспитанников больше чем ее коллега. Галина Владимировна ежедневно при пересменке делала замечания Валентине Петровне по поводу неправильного ведения документации, качества проведенных занятий с детьми, беспорядка в группе и т. п. В результате все общение педагогов свелось к замечаниям Галины Владимировна и оправданиям Валентины Петровны. Они обе очень устали от такой обстановки, что не могло не отразиться на их эмоциональном самочувствии и, как следствие, на качестве работы с воспитанниками *(определите тип конфликта)*. Елена Петровна, воспитатель старшей группы с 25-летним стажем работы, постоянно жаловалась заместителю заведующего по основной деятельности на свою молодую коллегу Ольгу Игоревну, обвиняя ее в профессиональной непригодности. Заместитель начала регулярно проверять работу Ольги Игоревны. Молодая воспитательница очень переживала, и из-за этого у нее, действительно, не всегда получалось должным образом организовать воспитанников на занятии или прогулке. Заместитель заведующей ежедневно делала ей замечания. Ольга Игоревна не выдержала такого прессинга, уволилась, хотя очень любила свою работу, детей *(определите тип конфликта)*.

Репозиторий БрГУ

Окончание таблицы 10

Способ разрешения конфликта	Антагонистические (разрешение конфликта путем выигрыша одной стороны, при полном поражении противника). Компромиссные (допускается возможность нескольких вариантов разрешения конфликта вследствие изменения позиций участников в его процессе).	*конфликта)*. Светлана Федоровна и Юлия Эдуардовна реализуют разные технологии взаимодействия с детьми. Одна – более жесткие, авторитарные, а вторая – педагогической поддержки и сопровождения ребенка. Воспитанники больше любят Юлию Эдуардовну – что является причиной конфликта и взаимообвинений педагогов. Однажды воспитатели развернули дискуссию: как лучше взаимодействовать с воспитанниками. В результате в учреждении дошкольного образования был организован педагогический диспут с привлечением опытных педагогов, родителей, ученых. После чего взгляд на сотрудничество с детьми и друг с другом изменился в лучшую сторону у обеих воспитателей *(определите по каждому параметру тип конфликта и путь его разрешения).*

Определение характеристик конфликта, причин его возникновения позволит руководителю выбрать адекватные способы его предупреждения и разрешения в ходе управленческой деятельности.

3. Поведение в конфликте. Как отмечает В.Ф. Володько, круг поведения человека в противостоянии охватывает ситуацию до конфликта (предконфликт), в ходе конфликта и после завершения конфликта (постконфликт) [4].

В *предконфликтной ситуации* поведение человека можно представить двумя противоположными характеристиками: конфликтное и неконфликтное. *Конфликтность* означает повышенную эмоциональную реакцию, которая способна обострить противоречие. Конфликтных людей не так уж много – около 6–7 %. Среди конфликтных людей психологи выделяют следующие типы: агрессоры, жалобщики, нерешительные, безответственные, «правдоискатели». Именно они создают обстановку эмоциональных напряжений в коллективе. Для обеспечения благоприятного психологического климата нужно постоянно работать с этой частью персонала. Остальные сами стремятся к нормальным взаимоотношениям.

Для людей, которые стали участниками конфликта, возможны различные способы поведения. Психологи выделяют пять основных *способов поведения* в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, соперничество, компромисс и сотрудничество.

Избегание – это уход от конфликта, отсутствие желания сотрудничать, отстаивать свои позиции. Он может быть как сознательным, так и бессо-

Репозиторий ВГУ

знательным. К формам ухода относятся демонстративное удаление, переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с «провинившейся» стороной, молчание и т. д. Например, в случае незначимости для одного из участников исхода конфликта либо его сложности, отсутствия сил и средств для его разрешения. В целом это положительная линия поведения. Однако возможны ситуации, когда избегание обострения со стороны одних приводит к торжеству тех, кто этого, может, и не заслуживает.

Приспособление – это действия человека в ситуации конфликта, направленные на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентами путем отказа от собственных интересов. Например, в случае необходимости сохранения благоприятного психологического климата в коллективе либо незначимости результата для одной из сторон. Таким образом, недопущение развития конфликта происходит благодаря самопожертвованию одной из сторон. Часто такая жертва воспринимается соперником как слабость другой стороны. В результате «победитель» торжествует, что может привести к возникновению конфликтной ситуации на новом, более высоком витке.

Соперничество – это активное участие в конфликте, борьба за отстаивание своих интересов, нежелание с кем-либо сотрудничать для разрешения сложной ситуации, стремление участников добиться победы над противником. Попытка настоять на своем путем «борьбы до конца» приводит, как правило, к самым жестким формам развития конфликта. Стили поведения участников в такой ситуации психологи определяют как «военные действия». Безусловно, это не самый лучший способ поведения в конфликте. Он показывает упрямство, ограниченность и другие отрицательные черты сторонников такого поведения.

Компромисс – это поиск решений конфликтной ситуации за счет взаимных уступок, выработка решения, устраивающего все участвующие стороны. Например, в случае ограниченности времени и срочной необходимости разрешения ситуации или в случае заинтересованности в сохранении взаимоотношений при получении минимальных результатов участники конфликта проявляют добрую волю и делают шаги навстречу друг другу. Результатом становится какая-то договоренность, которая в конечном счете устраивает участников именно своим встречным движением.

Сотрудничество – это активное участие в поиске решения, удовлетворяющего всех участников конфликта, согласование собственных интересов с интересами других людей. Например, желание всех участников конфликта обсудить возможные варианты решения проблемы, открытый обмен мнениями, заинтересованность в позитивном исходе конфликта. Лозунг такого стиля поведения, по мнению В.Ф. Володько, – «ты не про-

Репозиторий БрГУ

тив меня, а мы вместе против конфликта». Часто результатом сотрудничества становится консенсус.

Консенсус как результат преодоления конфликта – это установление для двух противоречивых точек зрения третьей, которая примирила бы соперников.

Направленность поступков, а именно разные поведенческие действия – партнерство и напористость – при разных способах поведения в конфликтной ситуации разные. При способе «избегание» как партнерство, так и напористость невысоки. При способе «приспособление» партнерство высокое, а напористость низкая. При способе «соперничество» партнерство низкое, а напористость высокая. При способе «компромисс» партнерство и напористость умеренные. При способе «сотрудничество» высоки и партнерство, и напористость. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наилучшим способом поведения в конфликте является сотрудничество.

Постконфликт – это сложившаяся по завершении конфликта ситуация и поведение в ней участников. Постконфликт может проявится в двух вариантах: конструктивном и деструктивном.

Конструктивный постконфликт в ситуационно-поведенческом плане характеризуется следующими показателями: 1) решение устроило всех участников, оно воспринято как справедливое; 2) совместное трудное решение активно претворяется всеми участниками в жизнь; 3) стороны приобрели опыт сотрудничества в ситуации обостренных противоречий; 4) разрушен «синдром покорности» или страх высказать «не ту» точку зрения; 5) после прохождения кризиса началось «оздоровление» взаимоотношений; 6) разногласия перестают восприниматься как зло. Такой вариант завершения конфликта весьма желателен. Это именно то, к чему должен стремиться менеджер в процессе управления конфликтом.

Деструктивный постконфликт характеризуется следующим образом: 1) резкое ухудшение отношений, вплоть до разрыва; 2) отрицательный опыт сотрудничества в условиях конфликта; 3) восприятие соперника по конфликту как «врага»; 4) формирование мнения, что победа в конфликте важнее самой проблемы; 5) чувство неудовлетворенности и обиды, которое может привести к увольнению.

Такое положение недопустимо. Если есть опасность подобного развития событий, то роль менеджера заключается не в управлении конфликтом, а в его недопущении.

4. Управление конфликтами. Менеджеры не могут стоять в стороне от проблемы конфликтов, так как от этого прямо зависит работоспособность коллектива. Даже в самой гармоничной организации полностью из-

Репозиторий БрГУ

бежать конфликтов невозможно. Однако ими можно управлять таким образом, чтобы минимизировать отрицательные последствия.

В своей сущности проблема управления конфликтами представляет собой часть более широкой и всеобъемлющей проблемы управления социальными процесса и отношениями, протекающими в обществе во всех сферах. Поэтому выработанные наукой фундаментальные идеи, принципы имеют большое значение в разработке конкретных способов управления конфликтными ситуациями. Поэтому важно научиться общие идеи и принципы управления к решению конфликтных ситуаций в каждом конкретном случае.

Управление конфликтами – это взаимодействие менеджера с конфликтующими сторонами с целью коррекции и урегулирования их поведения в направлении минимизации возможных потерь и реализации позитивных функций конфликта для успешного решения задач, стоящих перед организацией.

Управления конфликтами предполагает реализацию четырех направлений: предотвращение, подавление, отсрочка и разрешение.

Предотвращение конфликтов связано с воздействием на возможные конфликтогены. Психологи предлагают следующие способы недопущения конфликтов: внимательность и корректность в высказываниях и действиях; прогнозирование и учет возможной реакции сотрудников на слова и поступки менеджера; искренние извинения при совершении ошибок.

Бизнес-менеджмент в качестве основных способов предотвращения конфликтов называет следующие: наблюдение и индивидуальная работа с конфликтными сотрудниками; своевременная коррекция обострения отношений в коллективе; упреждающее блокирование возможных конфликтогенов.

Подавление конфликта используется при его беспредметности или деструктивном развитии. В.Ф. Володько выделяет следующие основные способы подавления конфликтов:

– профессиональная этика – система правил поведения и взаимоотношений в коллективе;

– «разведение» потенциально конфликтных друг к другу сотрудников по разным отделам (в условиях учреждения дошкольного образования – по разным группам) с целью минимизации их возможных деловых контактов;

– предъявление жестких требований к инициаторам конфликтов, вплоть до увольнения;

– целенаправленное сокращение количества сотрудников, склонных к различным противостояниям, с целью локализации эмоционального напряжения [4].

Репозиторий БрГУ

Отсрочка конфликта – это временная мера с целью затормозить развитие проблемной ситуации до подготовки ее разрешения. Среди способов отсрочки В.Ф. Володько называет следующие:

1) смягчение отношения конфликтующих к проблемной ситуации;

2) изменение отношения конфликтующих друг к другу путем усиления либо ослабления одного в восприятии другого;

3) уменьшение ценности объекта конфликта в глазах конфликтующих [4].

Разрешение конфликтов – это доведение их до конструктивного завершения. Фактически в этом состоит главная задача управления конфликтами.

Выделяют две группы методов разрешения конфликтов – структурные и межличностные, а также метод «третейского судьи».

К *структурным методам* относятся метод разъяснения-уточнения, координационный метод, метод общих целей и метод поощрения.

Метод разъяснения-уточнения. В круг разъяснений либо уточнений включаются претензии, права, ответственность. Уточнение претензий, выяснение их обоснованности могут существенно изменить ситуацию. Часто внешняя причина конфликта выступает лишь поводом, содержание же недовольства кроется в другом. Поэтому детальный анализ повода вполне может показать его незначительность, надуманность.

Уточнение прав и обязанностей конфликтующих может показать неправильную оценку ими ситуации. В этом случае осознание участниками их реальных прав или обязанностей может снять противоречие. Часто, провоцируя конфлиет, люди не задумываются о своей возможной ответственности. Менеджерам следует напоминать им об этом.

Координационный метод. Данный метод означает выяснение конфликтогенов с целью их последующего устранения либо блокировки.

Метод общих целей. Суть этого метода состоит в том, что конфликтующим предлагается совместная цель, которая по своей значимости превосходила бы причину конфликта. В случае принятия подобной цели объект конфликта просто утратит свой вес.

Метод поощрения. В основе данного метода лежит предложение конфликтующим сторонам определенного вознаграждения за отказ от претензий друг к другу. Оно выступает компенсацией возможного недовольства, дискомфорта, которое вызвало конфликт. Образно выражаясь, это «разнять дерущихся детей, выдав каждому по конфете».

К *межличностным методам* относятся: метод переоценки, метод сглаживания, метод консенсуса и метод переговоров.

Метод переоценки. Этот метод предполагает убеждение, по крайней мере одного из конфликтующих, в том, что причина конфликта в действительности невелика, что соответствует русской пословице: «Не стоит делать из мухи слона».

Репозиторий БрГУ

Метод сглаживания. Метод направлен на убеждение одного или обоих конфликтующих в том, что объект противоречия не заслуживает того, чтобы из-за него портить отношения. Даже «худший мир лучше доброй ссоры». Шагом к снятию напряжения может стать «жест доброй воли», сделанный одним из участников конфликта. Такой жест показывает хороший пример противнику: «Если гора не идет к Магомеду, то Магомед идет к горе».

Метод консенсуса. Суть метода состоит в убеждении конфликтующих в том, что их жесткое отстаивание своих позиций бесперспективно. Ни один из них ничего не добьется. Поэтому следует отказаться от некоторой части, чтобы получить остальное.

Метод переговоров. Основой для реализации этого метода является сотрудничество участников конфликта. В.Ф. Володько предлагает следующий алгоритм ведения переговоров по разрешению конфликта:

1. *Определение предмета конфликта.* В рамках этого следует определить суть претензий сторон, при необходимости уточнить их и сформулировать проблему. Следует четко обозначить границы конфликта и не выходить за их рамки. Кривотолки, недомолвки и двусмысленности надо снять на первом же этапе.

2. *Определение процедуры переговоров.* Надо уяснить, где, когда и каким составом конфликтующие стороны приступят к переговорам.

3. *Выработка повестки дня переговоров.* В повестку должны войти все спорные вопросы. Уточняется и последовательность их обсуждения. С одной стороны, важно ничего не упустить. А с другой стороны, не менее важно не выходить за рамки проблем, не расширять поле переговоров. Расширительный подход может обречь переговоры на неудачу.

4. *Определение вариантов решений.* Стороны до начала переговоров должны уточнить, каждая для себя, несколько возможных решений. Следует проанализировать их и быть готовыми к обсуждению вариантов в ходе переговоров.

5. *Достижение соглашения.* Это главная часть переговоров. Результат может быть достигнут лишь при наличии обоюдно доброй воли и готовности к сотрудничеству, на основании встречных шагов друг к другу. Соглашение по решению сторон может быть устным либо письменным.

6. *Реализация соглашения.* В случаях преодоления конфликта процедура договоренностей должна выполняться со всей скрупулезностью, иначе это может привести к новому витку конфликта. Контроль и самоконтроль выполняют обе стороны.

7. *Анализ постконфликта*. Чтобы не было рецидива, следует убедиться в конструктивности постконфликта. Уточнить, не осталось ли неудовлетворенностей и обид [4].

Репозиторий БрГУ

В современном менеджменте метод переговоров считается самым эффективным и конструктивным способом разрешения конфликта.

Метод «третейского судьи». Данный метод предполагает привлечение конфликтующими сторонами в качестве общественного судьи третьего лица. Он оказывается в конфликте третьей (нейтральной) стороной. Отсюда и его название – «третейский». Третейский судья должен быть уважаемым конфликтующими сторонами и пользоваться их доверием. Он не должен иметь в конфликте никаких личных интересов, то есть быть полностью нейтральным.

Роль менеджеров в управлении конфликтными ситуациями в коллективе огромна. Руководитель должен знать основы конфликтологии и уметь пользоваться методами, приемами и правилами «конфликт-менеджмента». Желательно, чтобы менеджер не позволял втягивать себя в конфликт в роли участника. Роль «третейского судьи» более соответствует статусу современного руководителя.

В заключение следует отметить, что умение по-новому, нестандартно взглянуть на конфликтную ситуацию, найти в ней позитивный смысл для развития всех участников конфликта – таков наиболее эффективный способ решения конфликтной ситуации. Безусловно, это требует огромной работы по овладению навыками конфликтолога, социолога, психолога, однако любой менеджер, в том числе руководитель учреждения образования, в состоянии овладеть этим на элементарном уровне.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое конфликт? Каковы причины возникновения конфликтов?
2. Раскройте типологию конфликтов.
3. Охарактеризуйте основные способы поведения в конфликтных ситуациях. Какой способ, на Ваш взгляд, наиболее предпочтителен для руководителя?
4. Назовите методы разрешения конфликтов.

Список рекомендуемой литературы

1. Бабосов, Е. М. Социальные конфликты и управление ими. Теория и практика менеджмента конфликтов / Е. М. Бабосов. – Минск : Дикта, 2009. – С. 56–114, 178–359.

2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 268–284.

3. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 255–261.

Репозиторий БрГУ

Тема 8

Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования

1. Общие подходы и требования к планированию работы учреждения образования.
2. Виды планирования в учреждении образования.
3. Формы планирования.

1. Общие подходы и требования к планированию работы учреждения образования. В теме 3 были определены и раскрыты основные функции управления (анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование). Планирование и прогнозирование являются основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях. Применительно к управлению учреждением образования планирование и прогнозирование заключаются в определении зон ближайшего и перспективного развития организации в конкретных условиях на основе педагогического анализа. В современных условиях педагогическим коллективам учреждений образования предоставляется право самостоятельно определять направления своей деятельности, строить модель развития организации в соответствии с видом учреждения.

Планирование – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей (1 этап), а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени (2 этап).

Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Задачи планирования:

1. Формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития учреждения.
2. Обозначение направлений деятельности организации на основе изучения ее потенциала и состояния окружающей среды.
3. Обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить учреждение в предстоящий период, проектирование желаемых результатов работы организации.
4. Определение объемов и структуры ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей и задач, а также сроков их поступления.
5. Разработка стандартов осуществляемой деятельности, требований к ее реализации, критериев и показателей оценки результатов.

Репозиторий БрГУ

Принципы планирования:

- учет тенденций развития современного образования;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- сочетание государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов;
- участие в планировании всего коллектива учреждения образования.

Планирование будет эффективным, если соблюдаются три главных условия:

- объективная оценка уровня работы учреждения образования в момент планирования;
- четкое представление тех результатов, уровня работы, который к концу планируемого периода должен быть достигнут;
- выбор оптимальных путей, средств, методов, которые помогут добиться поставленных целей, а значит, получить планируемый результат.

В.Ф. Володько предлагает следующие современные подходы к планированию: управление по целям, специальную группу планирования, децентрализацию, новую парадигму планирования [4].

Управление по целям (УПЦ) – это метод планирования, который содержит определение целей для каждого отдела и работника, а также наблюдение и контроль за их реализацией. Эффективный процесс УПЦ состоит из следующего алгоритма действий: 1) постановка целей; 2) разработка планов действий; 3) контроль над движением к цели; 4) оценка результатов деятельности; 5) корректировка целей.

Специальная группа планирования – это несколько линейных менеджеров, объединенных для разработки стратегических планов. Они несут полную ответственность за процесс планирования в организации. Например, в учреждении дошкольного образования или школе это может быть творческая группа педагогов под руководством заместителя заведующего по основной деятельности или заместителя директора по учебной работе.

Децентрализация планирования – это распределение специалистов-плановиков по подразделениям с целью оказания последним помощи в составлении собственных планов. Такие «прикомандированные» плановики обеспечивают как качество планов, так и соответствие их целям и общим планам предприятия. Данная практика позволяет сглаживать возможные противоречия между плановиками и остальными работниками. Ведь в этом случае планы разрабатываются теми, кто «обречен» их выполнять, а не «верхами». Например, исполнительный директор международной компании «Джонсон и Джонсон» Р. Ларсен говорит: «Самый простой способ ис-

Репозиторий БрГУ

портить настроение работникам – это спустить из центрального офиса какой-либо хитроумный план».

Новая парадигма планирования состоит из четырех составляющих: принятие каждым работником миссии организации; дерзость (амбициозность) в постановке целей, создание среды, поощряющей сотрудников на эксперименты и обучение; превращение принципа постоянных усовершенствований в смысл жизни.

2. Виды планирования в учреждении образования. В менеджменте выделяют следующие виды планирования (в зависимости от сроков осуществления:

- стратегическое (долгосрочное);
- тактическое (среднесрочное);
- оперативное (краткосрочное).

Данные виды планов являются обязательными для любого учреждения образования. Рассмотрим более подробно характеристики различных видов планирования.

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей организации анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. *Стратегия* (англ. *strategy*) – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии); умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием или быстрыми результатами.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подраз-

Репозиторий БрГУ

делений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализировать.

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей учреждений образования подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания персонала, занимающегося разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования предложений, связанных с разработкой новых технологий, расширением спектра образовательных услуг, освоением новых рынков и др.

Процесс стратегического планирования значительно отличается от процесса принятия оперативных решений. Здесь нужно решать задачи, связанные с выбором альтернативных решений. Это относиться к выбору целей организации, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность – непременное условие стратегического плана – реализуется через ситуационный подход и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить учреждение образования. Это реакция на перемены, происходящие в его внешнем окружении [34].

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение учреждения образования?
2. Какова стратегическая ситуация, в которой оно находится?
3. В каком положении руководство учреждения образования хочет видеть его в будущем?
4. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
5. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей организации?

Этапы стратегического планирования:

1) анализ окружения и внутреннего потенциала учреждения образования;
2) определение миссии и ключевых целей учреждения образования;
3) разработка стратегии развития учреждения образования.

При разработке стратегии развития учреждения образования могут использовать следующие группы эталонных стратегий:

Первая группа – стратегии роста (маркетинговые стратегии), заключающиеся в совершенствовании деятельности учреждения по реализуемым направлениям, не меняя сферы деятельности. В данной группе типовых стратегий выделяют следующие конкретные стратегии:

– стратегия усиления позиций на рынке. Например, учреждение образования стремится к обеспечению лидерства на рынке за счет достижения

Репозиторий БГПУ

лучших результатов в регионе по качеству предоставляемых образовательных услуг. Характерный имидж выявляется в процессе государственной аккредитации учреждения и высокими достижениями выпускников;

– стратегия развития рынка предполагает освоение новых рынков и предложение на них оказываемых учреждением образования услуг. Например, организация образовательных услуг детям по подготовке их к школе;

– стратегия развития услуг, заключающаяся в оказании новых услуг на уже освоенном организацией рынке. Например, организация школы полного дня.

Следует отметить, что данные стратегии являются наиболее часто реализуемыми в учреждениях образования.

Вторая группа – стратегии диверсификационного роста, предполагающие изменение деятельности учреждения, его сферы и значительное преобразование оказываемых услуг. ***Диверсифика́ция*** (новолат. *diversificatio* – изменение, разнообразие; от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – мера разнообразия в совокупности. Диферсификация – это процесс расширения сферы деятельности организации (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.). ***Диверсификация в образовании*** направлена на создание оптимальных условий для удовлетворения разнообразных образовательных потребностей, интересов, ожиданий граждан. Примером реализации стратегии диферсификации в системе образовании является преобразование учреждения дошкольного образования в детский сад – школу. Стратегии данной группы являются наиболее сложными для их практической реализации. Однако правильное определение данных стратегий позволяет выжить организации и занять более выгодные позиции на рынке.

Третья группа – стратегии сокращения. Стратегия сокращения применяется тогда, когда у организации просто не остается другого выхода: нужно переждать нестабильный период, сменить деятельность и т. п. Это всегда вынужденные меры, неслучайно стратегии сокращения еще называют стратегиями последнего средства. Но следует помнить, что развитие, рост организации зачастую невозможны без сокращения, отказа от некоторых направлений деятельности. Например, снижение количества детей в учреждениях дошкольного образования приводит к выбору стратегии сокращения количества групп. Стратегия развития в этом случае заключается в перераспределении внутренних ресурсов, а именно в развитии услуг путем создания на базе освободившихся групп физкультурного зала, зала хореографии и т. п.

Репозиторий БГПУ

В учреждениях образования стратегическое планирование находит свое отражение в планах (программах) развития. Программа развития учреждения образования должна обладать следующим свойствами:

- *актуальность* – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее важных проблем для будущей системы образования конкретного учреждения;
- *прогностичность* – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к учреждению образования, т. е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться;
- *рациональность* – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые позволяют получить максимально полезный результат;
- *реалистичность* – свойство программы обеспечить соответствие между желаемым и возможным;
- *целостность* – свойство программы, обеспечивающее полноту состава действий, необходимых для достижения цели, а также согласованность связи между действиями;
- *контролируемость* – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), то есть определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;
- *чувствительность к сбоям* – свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозу для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа.

Программу развития учреждения образования можно разрабатывать по разным технологиям. Предлагаемая К.Ю. Белой технология включает следующие процедуры и разделы программы:

1. Подготовка информации об учреждении образования.
2. Проблемный анализ состояния образовательного процесса.
3. Формирование концепции и разработка стратегии развития учреждения образования.
4. Определение этапов реализации программы.
5. Разработка плана действий [61].

В конечном итоге программа есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты.

Тактическое планирование показывает, что необходимо сделать для того, чтобы реализовать какую-либо стратегию. Тактическое планирование в учреждениях образования осуществляется в рамках подготовки годовых

Репозиторий БрГУ

планов работы. Годовой план является обязательным документом учреждения образования. Годовой план – обязательный документ, определяющий задачи, содержание и формы организации деятельности учреждения образования. Рассмотрим этапы годового планирования работы учреждения образования.

Первый этап – *анализ итогов работы учреждения образования за истекший учебный год.* Структура анализа итогов работы может быть следующей:

– количественная и качественная характеристика решения задач;

– положительные и негативные стороны деятельности коллектива учреждения по решению задач;

– определение условий, способствующих получению незапланированных результатов;

– выявление причин, вызвавших недостатки в работе, сбои в реализации плана;

– обозначение путей решения проблем, которые будут положены в основу нового цикла планирования.

Второй этап – *определение основных задач на следующий учебный год.* При формулировке задач работы учреждения образования на планируемый учебный год следует учитывать следующие требования:

– задачи должны основываться на анализе работы за истекший учебный год;

– задач не должно быть много. Их количество зависит от направлений работы учреждения образования, от уровня квалификации педагогов, от условий работы учреждения, контингента воспитанников, обучающихся;

– задачи должны быть конкретными и реально выполнимыми;

– задачи должны быть нацелены на развитие детей, педагогов, родителей.

Третий этап – *определение мероприятий, позволяющих достичь поставленные задачи.* На данном этапе конкретизируется содержание деятельности учреждения образования на планируемых период, определяются исполнители и ответственные за реализацию всех мероприятий, ресурсы для осуществления плана.

Четвертый этап – *обсуждение и утверждение плана на заседании педагогического совета учреждения образования.* До рассмотрения плана на педагогическом совете необходимо ознакомить коллектив с проектом плана, дать возможность сотрудникам высказать свое мнение, предложить изменения, дополнения. Принятие плана работы учреждения означает начало деятельности по его реализации.

Годовой план учреждения образования должен учитывать все виды ресурсов, их состояние, способы и возможности использования. Приступая

Репозиторий БрГУ

к составлению годового плана, руководитель помнит, что этот план будет выполняться всем педагогическим коллективом учреждения. От того, каково понимание каждым сотрудником его роли в реализации плана, будет зависеть фактическое выполнение плана в целом. Следовательно, при составлении годового плана руководитель учитывает кадровый потенциал педагогического коллектива, согласованность позиций, педагогический опыт совместной работы, социально-психологический климат учреждения.

Оперативное планирование – это один из видов планирования, который подразумевает составление планов на короткие промежутки времени (до нескольких месяцев), ориентированных на максимальную детализацию в намеченных ранее планах работ и их графиков. Оперативные планы составляются на основе тактических и включают в себя конкретное содержание работы по дням. Данный вид планирования осуществляется каждым специалистом учреждения образования. Так, например, в школе заместитель директора по воспитательной работе готовит план воспитательной работы с обучающимися на месяц; учитель разрабатывает календарный план образовательного процесса в классе и т. д.

3. Формы планирования. При разработке планов можно использовать следующие формы планирования: текстовая, сетевая, графическая.

Текстовая форма планирования предполагает написание плана в виде текста. Данная форма широко используется при планировании работы на год и более длительный период времени. В учреждении образования чаще всего к ней прибегают при:

– описании результатов анализа работы за предыдущий период;

– установлении причинно-следственных связей, обусловивших достижения учреждения и возникшие проблемы;

– характеристике сложившейся ситуации в учреждении на момент планирования.

Сетевая форма планирования предполагает использование сеток, таблиц и циклограммы при составлении планов. Данная форма применяется для детального планирования выполнения конкретной задачи. Она позволяет:

– четко отобразить объем и структуру решаемой задачи;

– проследить взаимосвязи между мероприятиями;

– эффективно определить механизм использования ресурсов;

– избежать перегрузки планов.

В основу сетевой формы планирования положена циклограмма. Циклограмма – таблица, отображающая циклический процесс (повторяющуюся во времени последовательность событий, процессов или явлений). Примерная циклограмма деятельности руководителя учреждения образования приведена в таблице 11.

Репозиторий БрГУ

Таблица 11 – Примерная циклограмма деятельности руководителя учреждения образования

<table>
<tr><td>Дни недели</td><td>1 неделя</td><td>2 неделя</td><td>3 неделя</td><td>4 неделя</td></tr>
<tr><td>Понедельник
1-я половина дня
2-я половина дня</td><td colspan="4">Оперативный и предупредительный контроль за деятельностью сотрудников
Решение административно-хозяйственных вопросов
Прием сотрудников
Работа с документацией</td></tr>
<tr><td>Вторник
1-я половина дня
2-я половина дня</td><td colspan="4">Фронтальный контроль за образовательным процессом
Административно-хозяйственная работа
Работа с документацией
Прием населения</td></tr>
<tr><td>Среда
1-я половина дня</td><td colspan="4">Совещание в отделе образования.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2-я половина дня</td><td>Работа по укреплению учебно-материальной базы.</td><td>Консультации.</td><td>Семинары.</td><td>Разработка плана работы на следующий месяц.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Подготовка к совещанию административно-хозяйственного аппарата</td></tr>
<tr><td>Четверг
1-я половина дня</td><td colspan="4">Предупредительный, тематический контроль в классах (группа).
Совещание административно-хозяйственного аппарата.</td></tr>
<tr><td>2-я половина дня</td><td>Педагогический совет (1 раз в 2 мес.). Заседание родительского комитета</td><td>Собрания профсоюзные, производственные совещания</td><td colspan="2">Работа с документацией</td></tr>
<tr><td>Пятница
1-я половина дня</td><td colspan="3">Административно-хозяйственная работа</td><td>Коллективные просмотры образовательного процесса и подготовка к ним; другие методические мероприятия</td></tr>
<tr><td>2-я половина дня</td><td colspan="4">Родительские собрания в классах</td></tr>
<tr><td>Суббота</td><td colspan="4">Прием родителей</td></tr>
</table>

Репозиторий БрГУ

Графическая форма планирования отражает содержание работы в виде графиков, диаграмм, гистограмм. Ее применение позволяет наглядно представить весь объем работы на год, месяц, день. В форме графика в учре-

ждении образования можно, например, спланировать организацию экспериментальной работы по апробации инновационного проекта (таблица 12).

Таблица 12 – План-график организации экспериментальной работы по апробации инновационного проекта в учреждении образования

Содержание работы	Сроки реализации									
	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Анализ состояния, затруднений, противоречий; выявление проблемы и обоснование ее актуальности	■									
Определение целей, задач, формулирование гипотезы, ожидаемых результатов, составление программы эксперимента	■	■								
Обеспечение условий для реализации программы, подбор кадров, специальная их подготовка; определение экспериментальных и контрольных объектов; распределение функциональных обязанностей; принятие управленческих решений; разработка соответствующих методических материалов; организация консалтинга		■	■	■	■	■	■	■		
Входной контроль, мониторинг процесса и промежуточных результатов, корректировка используемых технологий, анализ итогов					■	■	■	■	■	
Соотнесение достигнутого с целями, описание хода и результатов эксперимента, оформление материалов									■	■
Ознакомление с итогами эксперимента всего коллектива, использование их другими педагогами										■

Репозиторий БрГУ

Учреждение образования имеет право выбирать удобную для себя форму планирования или использовать несколько. С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в учреждении образовании. Планирование помогает руководителям лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность – это одна из основных причин, по которой планирование может помочь учреждению образованию лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды. Возможности использования раз-

личных форм планирования в учреждении образования отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Возможности использования различных форм планирования в учреждении образования по В.В. Перевертайловой [52]

Форма планирования	Преимущества ее использования	Трудности ее использования
Текстовая	Без текстовой формы нельзя оценить полноту, целостность содержания, аналитическую основу, такая форма планирования проста в составлении. Текстовую форму планирования хорошо использовать при краткосрочном планировании, для решения текущих задач на ближайшее время. Чаще к ней прибегают при описании результатов анализа работы за предыдущий период; характеристике сложившейся ситуации в учреждении на момент планирования.	Текстовая форма статична, в текстовый план работы проблематично вносить изменения и дополнения, с которыми сталкивается руководитель в ходе его выполнения, т. к. каждый день что-то меняется, какие-то работы отменяются, какие-то заменяются. Текстовая форма не дает возможности представить одновременно и объемно всю работу, которую должен проделать педагогический коллектив. Она лишает руководителя возможности видеть последовательность и целенаправленность всей спланированной работы. При использовании такого вида планирования, например, при разработке годового плана, он получается большим по объему.
Сетевая	Сетевая форма планирования предполагает использование сеток, таблиц, циклограмм. Она применяется для детального планирования конкретной задачи и позволяет выявить и проанализировать взаимосвязь между различными мероприятиями, избежать перегрузки плана, эффективно определить механизм использования ресурсов. Сетевая форма планирования также дает возможность отразить регулярно повторяющиеся мероприятия, их объем и решаемую задачу.	Сетевые графики просты в составлении и эксплуатации, но только для тех, кто глубоко знает процесс, который нужно спланировать, и кто приобрел устойчивые навыки в их составлении и чтении. Эффективность применения этого метода зависит от умения составителей плана видеть в перспективе весь комплекс необходимых работ, логическую последовательность и взаимосвязь проводимых мероприятий.
Графическая	Графическая форма планирования отражает содержание работы в виде двухкоординатных графиков. Чаще данная форма используется	Невозможно оптимально скоординировать мероприятия в пространстве и времени, чтобы избежать перегрузок, «столкновения»

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 13

	для демонстрации количественных показателей. Ее применение позволяет наглядно представить весь объем работы на год, месяц, день.	мероприятий. Такая форма планирования более сложна и требует больше времени для ее оформления.
	При графическом планировании можно проанализировать систематичность деятельности, последовательность, преемственность, плотность мероприятий, нагрузку педагогов, конкретизацию этапов выполнения той или иной задачи.	

Выбор формы планирования зависит от следующих факторов:

– факторы, обусловленные спецификой организации (уровень автоматизации управления, географическое положение организации и т. п.);

– факторы внешней среды (характер государственного регулирования экономики, уровень и характер конкуренции и т. п.);

– критерии, обусловленные спецификой самого процесса планирования (полнота, детализация, точность, гибкость планирования и т. п.).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое планирование?
2. Докажите целесообразность включения в планирование членов коллектива. Раскройте технологию его осуществления.
3. Охарактеризуйте основные виды планирования в учреждении образования. Докажите взаимообусловленность содержания различных видов планов.
4. Охарактеризуйте возможные формы планирования. Выделите факторы, влияющие на выбор той или иной формы планирования.

Список рекомендуемой литературы

1. Бикбулатова, Д. Г. Стратегическое планирование (дистанционная лекция) [Электронный ресурс] / Д. Г. Бикбулатова. – Режим доступа: http://bank.orenipk.ru/Text/t12_9.htm. – Дата доступа: 10.07.2016.

2. Перевертайлова, В. В. Планирование как основная функция управления / В. В. Перевертайлова. – Режим доступа: http://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2013/05/17/planirovanie-kak-osnovnaya-funktsiya-upravleniya. – Дата доступа: 30.07.2016.

3. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 28–35.

Репозиторий БрГУ

Тема 9

Организация как функция управления учреждением образования

1. Понятие организации как функции управления. Создание организационной структуры.

2. Характеристики организационной структуры.

3. Характеристики организационных механизмов.

1. Понятие организации как функции управления. Создание организационной структуры. В предыдущей теме речь шла о планировании работы в учреждении образования. Однако, для того чтобы все члены коллектива включились в целенаправленную деятельность по реализации планов, их надо организовывать. Именно поэтому в менеджменте в числе основных выделена функция организации. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации как социального института. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и сотрудников. Поскольку всю работу выполняют люди, такая функция управления как организация позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что сделать? что включать в план? что предпринять? и т. д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (то есть кто и как будет реализовывать план организации?). Через организаторскую деятельность, то есть через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация – это средство достижения целей организации.

Организация – процесс, направленный на упорядочивание деятельности учреждения (предприятия), создание его структуры, распределение обязанностей между его членами с целью реализации намеченных планов и достижения желаемых результатов.

Задачи организации:

1) создание организационной структуры, отражающей рациональное распределение труда, определение организационных элементов (подразделений) и связей между ними;

2) определение функциональных полномочий членов организации, их прав и обязанностей;

3) обеспечение деятельности учреждения посредством реализации организационных механизмов – регламентирования, нормирования, инструктирования и делегирования.

Репозиторий БрГУ

Этапы организационного проектирования:

1. Выделение организационных подразделений на основе анализа направлений ее деятельности (разделение труда и специализация, департаментизация).

2. Определение связей между подразделениями и механизма их координации.

3. Установление иерархии организации, определение кто кому будет подчиняться в процессе достижения целей.

4. Определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников организации в рамках созданной организационной структуры.

Построение организаций во многом связано с рациональным построением организационных структур управления. Организационная структура управления является неотъемлемой частью организации и относится к одной из важнейших категорий управления. Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель управления имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви (например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство).

Организационная структура управления наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура управления должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними. Структура управления организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

Существует множество определений структуры управления. К важным положениям, вытекающим из определений структуры, относятся следующие:

– структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;

– структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;

– структура – это составляющая организационной системы;

– структура основывается на целях организации;

– структура должна соответствовать ценностям организации;

– структура должна соответствовать стратегии организации;

– первичность функций по отношению к структуре;

– в рамках структуры реализуется процесс управления;

Репозиторий БрГУ

– в рамках структуры выделяются следующие элементы: уровни (звенья) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;

– для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала – департаментализация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется – делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Из приведенного выше видно, что структура управления – достаточно емкое и неоднозначное понятие. Она, с одной стороны отражает субъект управления в организации. С другой стороны, осуществляет взаимодействие субъекта и объекта управления. Таким образом, *структура организации – строение, взаиморасположение и связь составляющих частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей*.

Значение организационной структуры:

1) обеспечивает координацию всех функций менеджмента;

2) определяет права и обязанности на всех уровнях управления;

3) определяет организационное поведение сотрудников организации (стиль управления, качество труда);

4) от нее зависит выживание и процветание организации [51].

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления учреждения и его производственной структуры (структуры субъекта и объекта управления). Производственная структура организации – это совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» – готовый продукт с параметрами, заданными в результате планирования (цели, задачи, планы). К элементам организационной структуры управления относят: самостоятельные структурные подразделения – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько общих функций управления (подразделение производств, цехов и т. д.); звено управления – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняющие определенную управленческую функцию (отдел, бюро планирования и т. д.); управленческая ячейка – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняют одну или несколько специальных функций управления.

Подразделения представляют собой объединение определенной части сотрудников учреждения по заданным критериям (чаще всего схожесть работы или осуществление одной и той же функции). Например, в школе можно выделить административное подразделение (директор и его заместители), педагогическое подразделение (учителя, педагоги-психологи, пе-

Репозиторий БрГУ

дагоги социальные и другие педагоги), обслуживающее подразделение (технический персонал, дворники и т. п.). Уровни организационной структуры школы и отношения между сотрудниками различных подразделений описаны в лекции 4.

Конкретное выражение организационная структура находит в следующих нормативных документах учреждения образования:

1) штатное расписание (разрабатывается и утверждается руководителем, указываются все структурные подразделения (при их наличии));

2) схема организационной структуры (утверждается ежегодно);

3) положение об отделах (при их наличии), в которых указываются цели, задачи, функции);

4) должностные инструкции для всех сотрудников учреждения образования.

Несмотря на отличия, уникальность организационных структур, в теории менеджмента определены ее основные характеристики, которые рассматриваются ниже.

2. Характеристики организационной структуры. Создание организационной структуры предполагает определение состояния ряда характеристик:

1. *Разделение труда и специализация* – это обособление качественно отличных видов трудовой деятельности в процессе совместного труда по функциональному, технологическому, профессиональному и квалификационному признакам. Разделение труда и специализация, например, в учреждениях общего среднего образования представлена следующим образом: сферой труда учителя является оказание образовательных услуг, организация образовательного процесса; заместителя директора по учебной работе – организация методической работы, направленной на совершенствование образовательного процесса, который непосредственно реализует учитель; директора – создание условий для эффективной реализации образовательного процесса (подбор кадров, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий обучения, воспитания, труда и т. п.).

2. *Связи между частями и координация* – это определение отношений между подразделениями и управление ими. Различают следующие виды связей:

– вертикальные (подчинения, субординации, соединяют иерархические уровни в организации);

– горизонтальные (согласования, связи между двумя равными по положению в иерархии и статусу частями);

– линейные (связи, в которых руководители реализуют свои властные полномочия и осуществляют управление сотрудниками, то есть эти связи

Репозиторий БрГУ

идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т. п.);

– функциональные (связи, посредством которых реализуется информационное обеспечение координации, имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т. п.);

– формальные (связи координации, регулируемые установленными в организации целями, политикой, процедурой, определенные функциональными обязанностями);

– неформальные (определенные межличностными отношениями сотрудников организации, их интересами и т. д.).

В учреждениях образования реализуются все вышеуказанные виды связей: взаимодействие заместителя директора по учебной работе и учителя осуществляется в рамках вертикальных связей, взаимодействие между учителями обеспечивается горизонтальными связями. В силу специфики деятельности учреждения образования, большое внимание уделяется горизонтальным связям между членами различных подразделений (методического, оздоровительного, обслуживающего) с целью координации деятельности и достижения организационных связей.

3. *Масштаб управляемости и контроля* – это величина, определяющая количество людей, которые могут быть эффективно объединены единым руководством. В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости. Выделяют три группы факторов. Первую группу составляют факторы, связанные с выполняемой работой:

– схожесть работ;

– территориальная удаленность работ;

– сложность работ.

Вторая группа факторов связана с теми, кем руководят и кто руководит:

– уровень подготовки сотрудников;

– уровень профессионализма руководителя.

Третья, самая многочисленная, группа факторов имеет отношение к самому руководству и организации:

– степень ясности в делегировании прав и ответственности;

– степень четкости в постановке целей;

– степень стабильности (частота изменений) в организации;

– степень объективности в измерении результатов работы;

– техника коммуникации;

– иерархический уровень организации;

– уровень потребности в личных контактах с сотрудниками.

Репозиторий БрГУ

Выделяют два типа масштабов управления – узкий и широкий.

Узкий масштаб управления характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя (4–8 человек). В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней. Такое группирование людей и работ имеет ряд преимуществ. При меньшем количестве подчиненных руководителю легче осуществлять контроль за их работой, и поэтому у него появляется возможность делать это более качественно. Он также может быстрее обмениваться информацией с меньшим количеством подчиненных. Однако при таком построении связей имеются и недостатки. У руководителя, очень загруженного контролем небольшого числа работников, может появится стремление к вмешательству в их непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает связи громоздкими, длинными и дорогими.

Широкий масштаб управления имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя (8–15 и более человек) и минимальное количество уровней иерархии. Такое группирование людей и работ характеризуется следующими преимуществами. Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, чтобы их всех загрузить работой. Делегирование же полномочий само по себе – факт положительный. Наделяя своих подчиненных правами по выполнению работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае подбирается сильная и квалифицированная команда. К недостаткам широкого масштаба управления можно отнести «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегруженности в решении рутинных задач. Развитие ситуации в этом направлении может привести к потере контроля над подчиненными, находящимися за пределами возможностей руководителя. Все это предъявляет к руководителям очень высокие требования, которыми не все из них обладают.

В учреждениях образования сочетается узкий и широкий масштаб управляемости. Например, заместителю директора по учебной работе могут подчинятся до 40 и более педагогов (в зависимости от штатного расписания), а непосредственно директору чаще всего подчиняется 4–5 заместителей.

4. *Иерархия организации* – это определение системы подчинения одних сотрудников другим, структура власти или подчиненности. Иерархия позволяет определить уровни управления организацией.

Уровень управления – часть организации, в рамках которой и в отношении которой один линейный руководитель может принимать самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижесто-

Репозиторий БрГУ

ящими руководителями. Количество уровней управления определяет «этажность» организации.

По признаку иерархичности выделяют следующие типы организаций:

– «многоэтажные, высокие» организации, в которых большое количество уровней управления;

– «малоэтажные, низкие» организации, руководство которых отделяют от нижних ступеней иерархии один-два уровня.

Как уже было отмечено в теме 4, структура школы предполагает три уровня иерархии: на высшем уровне находится директор, а также совет школы, педагогический совет, родительский комитет, на среднем – заместители директора по учебной, воспитательной и хозяйственной работе, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным расписанием), на нижнем – педагоги, обслуживающий персонал.

5. *Централизация и децентрализация* – это степень, в которой принятие решения концентрируется на определенном уровне управления. По признаку централизации и децентрализации выделяют следующие типы организаций:

– централизованные, в которых властные полномочия и права принятия решений концентрируются на верхних уровнях управления;

– децентрализованные, в которых властные полномочия и права принятия решений концентрируются на нижних уровнях управления.

Учреждения образования могут быть как централизованными, так и децентрализованными. Состояние данной характеристики учреждения определяется в зависимости от: количества решений, которые могут самостоятельно принимать рядовые сотрудники; их характера; системы контроля.

6. *Дифференциация и интеграция* – это характер отношений между подразделениями организации, степень сложности организации. Дифференциация предполагает определение степени различия между подразделениями организации, возможность определенной завершенности работы в рамках подразделения. Интеграция определяет степень сотрудничества подразделений, взаимозависимость их деятельности, совместность их усилий для достижения результатов организации. Достижение целей деятельности учреждений дошкольного образования возможно в процессе сотрудничества и высокой степени согласованности усилий сотрудников различных подразделений, когда результаты работы одного подразделения позволяют осуществлять деятельность другого. Это говорит о высокой степени интеграции структур учреждений образования.

3. Характеристики организационных механизмов. Создание организационной структуры позволяет определить строение того или иного учреждения. Однако с целью реализации его деятельности, функциониро-

Репозиторий БрГУ

вания данной структуры необходим запуск конкретных организационных механизмов, обеспечивающих деятельность сотрудников организации и достижение поставленных целей. К данным механизмам относятся: регламентирование, нормирование, инструктирование и делегирование.

Регламентирование – это определение функций, содержания работы и полномочий каждого сотрудника организации. Регламентирование отражается в уставе учреждения образования, правилах внутреннего трудового распорядка, должностных инструкциях работников. Например, в учреждении дошкольного образования, заместитель заведующего по основной деятельности отвечает за управление образовательным процессом и его методическое сопровождение (повышение квалификации педагогов, организация инновационной деятельности, реализация преемственности в работе учреждения дошкольного образования, семьи и начальной школы и т. д.). Он осуществляет планирование, организацию и контроль за состоянием работы по выделенным направлениям.

Нормирование – определение нормативов выполнения работ, стандартов деятельности, допустимых границ ее осуществления. Нормативы могут вырабатываться в области финансового, материально-технического и другого обеспечения. Примерами реализации данного организационного механизма в образовании являются определение нормативов финансирования учреждений образования (сумма средств, необходимых на содержание одного обучающегося в учреждении в течение года), количества рабочих часов специалистов и обслуживающего персонала.

Инструктирование – это ознакомление сотрудников с содержанием выполняемой ими работы, разъяснение норм, условий их реализации. Инструктирование может быть осуществлено как в письменной, так и в устной форме.

Письменная инструкция – это организационно-распорядительный документ, который определяет порядок взаимодействия сотрудников в процессе осуществления работы, использование ими средств труда и т. д. Примерами письменных инструкций в учреждениях дошкольного образования являются инструкция о порядке проведения аттестации педагогических работников системы образования, должностные инструкции сотрудников и др.

Инструктирование в устной форме называется инструктажем, в ходе которого четко разъясняются обязанности, механизм их выполнения. Реалии сегодняшнего дня указывают на необходимость снижения жесткости инструктажа (в случае, если это допускается содержанием деятельности): руководитель лишь определяет основные направления деятельности, ее контуры, а исполнитель вырабатывает конкретные механизмы ее реализации. Хотя есть инструктажи, проведение которых является обязательным.

Репозиторий БрГУ

Например, инструктажи по охране труда (вводный, первичный на рабочем месте, повторный и др.).

Делегирование – это процесс децентрализации управления, заключающийся в передаче руководителем части прав и обязанностей по реализации управленческих функций сотрудникам, расширении сферы их полномочий.

Полномочия – это область, в которой сотрудник имеет право принимать решение и несет ответственность за его выполнение; право использовать ресурсы организации с целью достижения организационных целей.

Существует два вида делегирования полномочий:

Линейные полномочия. Они передаются непосредственно от менеджера к сотруднику и далее по цепочке к другим работникам. Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими сотрудниками. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, в тех пределах, которые установлены законом, организацией, традициями или обычаями. Например, директор школы имеет право принимать решения по вопросам приема на работу, установления размера премии из дополнительных источников финансирования, приобретения некоторых видов товаров для учреждения и другим в рамках всей организации; руководитель подразделения может решать аналогичные вопросы только в рамках своего подразделения и объема выделенных ему ресурсов.

Аппаратные (штабные) полномочия. Данные полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей.

Делегирование в организации подразделяется на несколько этапов:

I этап – передача поручения исполнителю;

II этап – предоставление исполнителю правомочий и ресурсов;

III этап – формулировка обязательств работника с указанием на необходимый результат выполнения.

К организации делегирования в управлении организацией предъявляются следующие требования:

1. Определение готовности сотрудников организации к принятию полномочий (наличие способностей и возможностей, мотивации к выполнению данной работы, компетентность и т. д.).

2. Четкая постановка задачи делегируемой работы и определение содержания тому, кто будет ее выполнять.

3. Обеспечение сотрудника в ходе работы необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей.

Репозиторий БрГУ

4. Оказание помощи сотруднику в процессе выполнения работы в случае возникновения затруднений.

5. Контроль за конечными результатами работы сотрудника, их оценка.

В целом процесс делегирования характеризуется наличием двух положительных моментов:

1. Высвобождается время руководителя на решение проблем, нуждающихся в личном участии. Появляется возможность сконцентрироваться на планировании перспектив роста организации.

2. Делегирование – это один из лучших способов мотивирования творчески развитых и активных сотрудников, желающих развиваться и обучаться. Может использоваться для подготовки кадров перед получением более высокой должности. Помогает выработать в сотрудниках новые знания и умения, применяемые для более успешной деятельности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Докажите взаимосвязь функции организации с другими функциями управленческого цикла.

2. Раскройте основные этапы организационного проектирования.

3. Какие виды связей существуют в организации?

4. Почему в современном менеджменте особое внимание уделяют развитию горизонтальных связей в организации?

5. Что такое масштаб управляемости?

6. Определите основные преимущества и трудности управления организацией в условиях широкого и узкого масштаба управляемости.

7. Определите подходы к реализации организационных механизмов (регламентирование, нормирование, инструктирование и делегирование).

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 71–75.

2. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 31–42.

3. Организационная структура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php. – Дата доступа: 19.08.2016.

4. Функции организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5fan.ru/wievjob.php?id=16415. – Дата доступа: 30.07.2016.

Репозиторий БрГУ

Тема 10

Контроль как функция управления учреждением образования

1. Сущность, задачи и значение контроля как функции управления учреждением образования.
2. Процесс контроля.
3. Виды контроля.
4. Качество и эффективность контроля.

1. Сущность, задачи и значение контроля как функции управления учреждением образования. В темах 8 и 9 было показано, каким образом осуществляется планирование и организация деятельности учреждения образования. А теперь рассмотрим особенности контроля как неотъемлемой составляющей процесса управления и определим, что такое контроль, выделим его основные этапы и виды.

В теории менеджмента функция контроля была выделена достаточно давно. Уже в первых работах, посвященных управлению, говорилось о том, что руководитель должен контролировать работника, определять эффективность его труда и по результатам контроля вознаграждать и корректировать дальнейшую деятельность организации (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.).

Изучение советской теории управления позволяет констатировать, что долгие годы функция контроля в нашей стране рассматривалась как ведущая. Большинство исследователей отмечали значимость, масштабность, всеобъемлимость контроля, и зачастую вся деятельность руководителя организации сводилась к реализации данной функции. Однако в последние годы контролю уделяется особое внимание, и сегодня существуют различные точки зрения на его реализацию. Одни авторы высказывают резко негативное отношение к контролю, указывая на необходимость удаления его из процесса управления как неприемлемого при демократических, гуманистических основах менеджмента. Другие считают необходимым упразднить внешний контроль администрации и оставить самоконтроль, предполагающий возможность исполнителю работы определять степень достижения целей.

Контроль – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом.

Задачи контроля:

1) определение критериев оценки контролируемых объектов;

2) выявление реальной ситуации в работе и ее сопоставление с желаемой, запланированной;

Репозиторий БрГУ

3) анализ причин, обусловивших полученные результаты деятельности;

4) разработка и осуществление корректирующих процедур для дальнейшей деятельности организации.

Основные принципы контроля (по Л.Н. Сидорову):

1. Контроль должен быть *всеохватывающим, комплексным, систематичным и действенным*.

2. К процессу контроля необходимо привлекать *весь персонал или значительную часть персонала организации*.

3. Система контроля должна иметь четкие *стратегические цели*.

4. Главная цель контроля – *профилактика, не исправление, а предотвращение возникающих проблем*.

5. Контроль должен быть *своевременным*.

6. Система контроля должна быть *экономичной и эффективной*.

7. Контроль должен проводиться *открыто и гласно* [57, с. 46–47].

Осуществление контроля в управлении обеспечивает:

– снижение неопределенности и обеспечение успешной адаптации организации к окружению в результате отслеживания изменений во внешней среде, определения степени востребованности продуктов деятельности организации и т. д.;

– обратную связь в управлении, выявление степени реализации целей деятельности в результате изучения состояния дел в организации;

– предотвращение сбоев, кризисов в работе путем создания системы постоянно действующего наблюдения за состоянием организации и окружения;

– стимулирование деятельности сотрудников, возможность их вознаграждения по результатам контроля.

2. Процесс контроля. Осуществление контроля в управлении предполагает реализацию следующих этапов.

Первый этап – определение нормативов деятельности, которая будет контролироваться. Нормативы определяются до фактического начала работы и предполагают установление:

а) критериев, по которым будет оцениваться степень выполнения работы;

б) временных рамок организации работы.

В нормативах могут быть заданы количественные и качественные показатели, по которым будет оцениваться деятельность.

Руководителю следует помнить, что в разработку нормативов деятельности необходимо включать членов коллектива. Это позволит повысить стремление сотрудников достичь общих целей организации, осознать необходимость координации своих действий с деятельностью коллег, их ответственность за выполнение работы.

Репозиторий БрГУ

Второй этап – выявление и измерение реального положения дел и сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

В процессе его осуществляется непосредственный сбор информации о состоянии объекта контроля. Для этого определяются методы контроля (наблюдение, беседа, тестирование, контент-анализ документации, анализ продуктов деятельности детей и т. д.) и процедура его проведения. При выборе метода контроля следует исходить из особенностей контролируемого объекта.

После разработки процедуры контроля на данном этапе определяется степень соответствия полученных результатов заданным стандартам деятельности, отклонения от намеченных планов. При этом особое внимание следует уделить психологическим аспектам контроля.

Определяя процедуру контроля, необходимо предусмотреть возможность снятия моментов напряженности, нервозности. Прежде всего необходимо заранее предупредить сотрудников о цели, содержании и форме контроля. В ходе его осуществления руководитель должен помнить, что контроль направлен не на личность, а на профессиональную деятельность, и его главное назначение заключается не в определении недостатков и наказании сотрудников, а в оказании им помощи, выявлении путей совершенствования деятельности.

Третий этап – анализ и оценка собранной информации, определение факторов, обусловивших достигнутые результаты.

После сбора информации необходимо выявить причины, обусловившие реальное положение организации. Для этого руководитель совместно с исполнителями работы отвечает на следующие вопросы:

1. Что способствовало успешному решению поставленных задач деятельности (реализации стандарта) и достижению конечных результатов работы (положительные факторы)?

2. Почему оказалось возможным влияние положительных факторов? Каким образом можно в дальнейшем их сохранить, усилить их влияние?

3. Что и каким образом препятствовало решению поставленных задач и достижению результатов работы (негативные факторы)?

4. С чем связано возникновение негативных факторов, их влияние на деятельность? Как их предупредить в дальнейшем?

Анализируя деятельность сотрудников, результаты их труда, руководителю следует помнить о необходимости выявления не только отрицательных моментов в работе, но и успехов, достижений работников.

Четвертый этап – разработка и осуществление действий на основе полученных результатов.

На данном этапе контроля принимается решение о дальнейшей деятельности организации. В случае несовпадения фактических результатов

Репозиторий БрГУ

с запланированными следует либо пересмотреть стандарты деятельности и скорректировать планы осуществления аналогичной деятельности в дальнейшем, либо устранить причины, обусловившие невыполнение намеченных планов.

Руководителю следует помнить, что, приняв решение по результатам контроля, следует обязательно проверить его исполнение. В противном случае нельзя говорить о завершенности процесса контроля.

3. Виды контроля. Контроль в учреждении образовании осуществляет администрация. Кроме этого, периодически контроль за деятельность учреждения образования осуществляют органы управления. Незаменим сегодня и самоконтроль за осуществлением своей деятельности каждым сотрудником учреждения.

Существует несколько видов контроля, которые осуществляет администрация дошкольного учреждения. Их классифицируют по трем основаниям: времени осуществления, субъектам осуществления, содержанию.

По времени осуществления выделяют три вида контроля: предварительный (предупредительный), текущий (оперативный), итоговый (заключительный) контроль.

Предварительный, или *предупредительный* контроль осуществляется до фактического начала работ. Цель – определение готовности организации к реализации намеченных планов. В ходе предварительного контроля выявляются:

– готовность сотрудников к выполнению работы (заинтересованность в предстоящей деятельности, уровень квалификации и т. д.);

– ресурсное обеспечение деятельности организации – наличие финансовых, материально-технических средств;

– потенциал внешнего окружения, способствующий реализации намеченных планов организации.

Например, прежде чем приступать к реализации новой образовательной программы в учреждении образования, необходимо выявить в рамках предварительного контроля, насколько педагоги готовы к работе по ней, создана ли развивающая среда и т. д.

Часто руководители учреждений образования проводят предварительный контроль для того, чтобы предупредить возможные ошибки в работе педагогов, обслуживающего персонала, применяя его в основном по отношению к начинающим или вновь поступившим сотрудникам.

Текущий (оперативный) контроль осуществляется в ходе работы. Цель – выявление продвижения организации к намеченным целям, отслеживание выполнения планов и предотвращение кризисных ситуаций. В рамках текущего контроля осуществляется обратная связь, которая предполагает:

Репозиторий БрГУ

– изучение состояния внешней среды и ее влияния на выполнение запланированной работы;

– отслеживание степени реализации намеченных планов;

– определение оптимальности использования ресурсов для достижения целей;

– выявление сбоев в работе, отклонений от намеченных стандартов;

– осуществление корректирующих действий для достижения целей.

Например, в течение учебного года в учреждениях образования проводятся открытые занятия, уроки, отслеживаются достижения детей в различных областях и т. д.

По итогам текущего контроля вносятся изменения в педагогическую деятельность. Текущий контроль – это не констатация фактов, а их сравнение, обобщение, анализ, поиск причин, вызвавших ту или иную проблему.

Итоговый (заключительный) контроль проводится после того, как работа выполнена. Цель – определение конечных результатов деятельности организации и степени реализации намеченных планов. Информация, полученная в результате итогового контроля, позволяет:

– определить, насколько достигнуты поставленные цели деятельности организации;

– выработать ориентиры для планирования последующей работы, скорректировать стандарты деятельности;

– оценить работу сотрудников организации.

Например, в результате годовой работы учреждения образования проводится итоговый контроль, направленный на определение степени достижения поставленных задач. Полученные результаты будут являться основой для определения перспектив работы в следующем году.

По субъектам, осуществляющим контроль, выделяют четыре виды контроля: административный, коллективный, взаимоконтроль, самоконтроль.

Административный контроль осуществляется руководством организации. Цель – определение выполнения административных распоряжений, регламентирующих деятельность организации. Например, отслеживание директором выполнения сотрудниками школы приказов, распоряжений.

Коллективный контроль предполагает объединение для его осуществления ряда сотрудников организации (возможно включение представителей других организаций). Например, организация в школе открытых уроков, на которых могут присутствовать родители, учителя других школ.

Взаимоконтроль осуществляется сотрудниками организации. Цель – согласование, координация деятельности сотрудников организации. Чаще всего данный вид контроля используется в случае, если необходимо соблюдение взаимосвязи. Например, в управлении учреждением дошкольно-

Репозиторий БрГУ

го образования взаимоконтроль может осуществляться воспитателями, работающими в одной группе.

Самоконтроль осуществляется непосредственно сотрудником. Цель – определение личной значимости выполненной работы и достигнутых результатов. В рамках самоконтроля выявляется личная готовность к выполнению намеченной работы, анализируется процесс ее выполнения, факторы, способствующие достижению поставленных целей, и т. д. Например, самоконтроль может быть использован учителем при подготовке к уроку. Он будет заключаться в определении собственной готовности к проведению урока (наличие конспекта, знание программного материала и т. д.).

По содержанию выделяют два вида контроля: фронтальный – общий и локальный (тематический) – по направлениям деятельности организации.

Фронтальный контроль предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы всех направлений деятельности учреждения образования: образовательной, медицинской, организации питания, соблюдения санитарно-гигиенических норм и требований и т. п.

Тематический контроль предполагает всестороннее изучение состояния образовательного процесса по разделам программы, реализуемой, например, в учреждении дошкольного образования, или по направлениям деятельности педагогов. Тематический контроль помогает собрать наиболее полную информацию и, следовательно, вовремя внести коррективы в работу педагогического коллектива или отдельного педагога. Тематика изучения состояния образовательного процесса планируется в годовом плане. Чтобы тематический контроль был результативным, необходимо провести подготовительную работу в несколько этапов:

- *1-й этап* – постановка целей тематического контроля;
- *2-й этап* – составление плана тематического контроля с учетом специфики учреждения образования и результатов работы по выбранной теме в предшествующие годы;
- *3-й этап* – подготовка руководителя к проведению тематического контроля;
- *4-й этап* – распределение обязанностей, вопросов к изучению, определение сроков выполнения работ.

Разновидностью тематического контроля является *обзорный* контроль. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проведена готовность всех учителей к рабочему дню или к первым дням работы с учащимися в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого педагога к концу учебного года.

В практике работы учреждений образования достаточно часто используются сравнительный и результирующий виды контроля.

Репозиторий БГПУ

Сравнительный контроль необходим для сопоставления результатов работы педагогов по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей дошкольного образования параллельных групп или учителей школы, работающих в параллельных классах.

Результирующий контроль проводится для проверки мероприятий, намеченных по результатам проведения других видов контроля.

Контроль за деятельность учреждений образования со стороны органов управления получил название *инспекционный контроль*.

Инспекционный контроль – это:

- проверка органами управления образованием результатов деятельности учреждений образования и их должностных лиц с целью установления исполнения законодательных и иных нормативных правовых актов, в том числе приказов, указаний, распоряжений руководителей, а также с целью изучения последствий реализации этих актов;
- система проверок с использованием документального контроля, обследования, наблюдения за фактическим состоянием проверяемого объекта, экспертизы, анкетирования, опроса участников образовательного процесса, контрольных срезов освоения обучающимися и воспитанниками образовательных программ и иных правомерных методов, способствующих достижению целей контроля.

Инспектирование осуществляется в виде плановых или оперативных проверок, мониторинга и аудита.

Мониторинг – постоянное наблюдение за нормируемой деятельностью объектов инспектирования, сбор, системный учет, обработка и анализ, хранение, обновление и накопление информации для формирования необходимых решений по объекту инспектирования.

Аудит – инспектирование по запросам с целью консультирования должностных лиц по вопросам применения законодательства и т. п., без принятия к ним мер административного воздействия, для установления правомерности их решений.

Инспекционно-контрольная деятельность в учреждениях образования должна быть направлена не на проведение непосредственных проверок деятельности педагогических работников, а на повышение качества образовательной деятельности педагогов путем совершенствования внутреннего контроля, проводимого администрацией учреждения образования.

4. Качество и эффективность контроля. Главная проблема контроля заключается в объективной оценке эффективности деятельности работников. Повысить объективность в оценке возможно при наличии сложившейся в организации корпоративной культуры, которая включает

Репозиторий БрГУ

принципы профессиональных и межличностных коммуникаций, стандарты деятельности, этический кодекс сотрудников.

Кроме того, контроль непосредственно зависит от стиля управления руководителя и от специфики организационной структуры. Стиль управления определяет выбор форм власти влияния руководителя на работников, а организационная структура и технология работы сотрудников обуславливает выбор видов контроля.

На содержание контроля влияет также степень устойчивости сотрудников к стрессу, их готовность эффективно работать в форс-мажорных условиях и постоянно нарастающего объема межличностных коммуникаций. Данные факторы и обстоятельства непосредственно влияют на мышление, мотивы и способы поведения работников, а также на их ценностные ориентации в условиях межличностных конфликтов, возникающих при жесткой конкуренции за рабочее место [6].

Качество и эффективность контроля зависит не только от правильной постановки целей, отбора содержания, но и от того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

Для получения информации в ходе контроля важно на первое место ставить цели, задачи и содержание, а формы организации контроля (или его виды) – на второе. Руководителю иногда полезно как бы проинспектировать результаты своего контроля, поинтересоваться, была ли система контроля, как анализировалась деятельность педагогов, какие выводы, советы, рекомендации им давались, каковы результативность и эффективность осуществляемого контроля. Чтобы форма не стала преобладать над содержанием и смыслом контрольной деятельности, не всегда оправдано стремление отдельных руководителей педантично просчитывать и обозначать все виды контроля в плане. Отбирая содержание или изучаемый объект, нужно задуматься, какой вид контроля в данном случае будет более результативен.

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.

Итак, чтобы учреждение нормально функционировало и развивалось, руководитель должен периодически получать информацию о фактическом положении дел и иметь возможность сравнивать ее с тем, что должно быть. Механизм контроля должен выявлять отклонения от ожидаемых результатов, то есть контроль должен быть чувствителен к сбоям. А чтобы система контроля была эффективной, она должна обеспечивать:

- информированность;

Репозиторий БрГУ

- полноту охвата и выделения проблем, их актуальность;
- выбор целей;
- четкую спланированность;
- заинтересованность всех ее участников;
- повторность.

Одна из задач, которую решает руководитель учреждения образования в ходе контроля, – максимально раскрыть творческий потенциал педагога. Успешному решению этой задачи способствуют:

- отказ в ходе контроля от диктата и мелочной опеки;
- создание стимулов к активной творческой деятельности;
- моделирование образовательного процесса;
- предоставление педагогу возможности апробировать на практике педагогические инновации;
- создание в коллективе условий для постоянного самосовершенствования педагогов на основе изучения индивидуальных особенностей каждого.

Увлеченность педагога может вывести его на самостоятельное оценивание результата работы с воспитанниками и учащимися. И тогда руководителю лучше использовать систему предупредительного, аудиторского контроля. В этом случае педагог воспринимает контроль как совет, помощь. Действительно, в данном случае подсказка, совместное обсуждение последовательности работы дает наибольший эффект и результат.

Как уже отмечалось выше, контроль является основой обратной связи в управлении. Контроль как способ обратной связи может быть эффективным только в случае получения и эффективного использования достоверной и своевременной информации о состоянии всей управляемой системы, определения того, все ли в этой системе осуществляется в соответствии с намеченными целями и принципами, полученными распоряжениями и указаниями руководства, имеющимися законами. Контроль дает возможность не только выявить отклонения от принятых и утвержденных правил, процедур, законоположений, но дать оценку причин этих отклонений, конкретизировать их по степени участия в них должностных лиц, деятельность которых подвержена проверке.

Повседневный, последовательный, глубокий контроль за работой каждого сотрудника учреждения и всего коллектива в целом является важным элементом стратегического менеджмента. Без налаживания подобного контроля невозможно добиться слаженных действий коллектива в реализации миссии учреждения, ее перспективной программы, организации четкого взаимодействия всех работников, что обеспечивает большой дополнительный эффект. Организация контроля в современных условиях, которая сложилась сегодня, уже не может удовлетворять наших менеджеров, не соответствует изменяющимся условиям, не приносит необходимых ре-

Репозиторий БрГУ

зультатов. Контроль за работой сотрудников в практике учреждений образования сводится, как правило, к проверке выполнения сотрудниками их обязанностей, а также заданий руководства. Подобная практика устарела. Все шире в настоящее время начинают применяться новые формы контроля, более гуманные. Суть в том, что современные менеджеры стремятся прежде всего помочь сотрудникам улучшить работу, полнее проявить на деле их потенциал, добиваться более эффективного, творческого подхода к делу. При этом, в первую очередь, выявляются проблемы, в решении которых им необходимо содействие руководства. Обычно сотрудник работает неважно не из-за халатности, а потому, что ему не хватает опыта, знаний. Контрольная функция руководства наиболее результативно осуществляется менеджером путем совместного с сотрудником анализа результатов его работы, поиска причин неудач, после чего необходимо обучение работника менеджером, передача опыта, подробный инструктаж. Вместо замечаний по работе и претензий к сотруднику руководитель помогает ему устранить пробелы в знаниях, сноровке. Это способствует обеспечению более высокого качества и результатов трудовой деятельности. При этом индивидуальный контроль со стороны менеджера должен дополняться коллективным контролем работников учреждения образования.

Таким образом, контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений. Контроль устанавливает реальное положение дел в организации, выявляет резервы, ориентирует руководителей, стимулирует исполнителей к более качественной работе.

Репозиторий БрГУ

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Почему контроль считается неотъемлемой частью управленческой деятельности?
2. Раскройте содержание этапов контроля.
3. Какие виды контроля Вы знаете? Опишите их.
4. От чего зависит качество и эффективность контроля?

Список рекомендуемой литературы

1. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 85–87.

2. Нечаев, М. Контрольно-диагностическая деятельность руководителей / М. Нечаев // Воспитание школьников. – 2007. – № 10. – С. 2–6.

3. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 42–49.

Тема 11

Коммуникации в управлении учреждением образования

1. Понятия общения, информации, коммуникации.
2. Этапы коммуникационного процесса.
3. Барьеры в организационной коммуникации.
4. Электронные формы коммуникации.

1. Понятия общения, информации, коммуникации. Коммуникации, являясь одной из двух связующих функций управления, выступают важнейшей составляющей в деятельности менеджера, поскольку коммуникации – это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Без циркулирования информации управление вообще невозможно. Обмен сведениями и знаниями необходим не только в менеджменте, но и в жизни вообще. Среди неотъемлемых прав человека одним из важнейших является право на информацию. Причем информация должна быть качественной, то есть достоверной и полной.

Генри Минцберг обратил внимание на коммуникации как на важнейший элемент обеспечения эффективности управления, рассчитав, что менеджер тратит от 50 до 90 % своего рабочего времени именно на коммуникации, на обмен информацией в ходе совещаний, собраний, конференций, встреч, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов, материалов. Он отметил, что не только слово, цифра или другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важнейшим в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления. Неэффективные коммуникации – одна из главных причин возникновения проблем в управлении. В связи с этим высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения.

Общение – взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера. Изучение особенностей межличностного общения является предметом социальной психологии.

Структура общения:

– *коммуникация* (в узком смысле слова) – обмен информацией между общающимися людьми;

– *интеракция* – организация взаимодействия между общающимися, обмен не только знаниями, но и действиями;

Репозиторий БрГУ

– *социальная перцепция* – процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Безусловно, в процессе управления реализуются все три составляющие общения. Однако вопросы интеракции и социальной перцепции более подробно рассматриваются в рамках психологии управления. Изучая менеджмент, прежде всего необходимо рассмотреть коммуникативную сторону общения.

В основе коммуникации лежит передача, обмен, совершение определенных действий с информацией. *Информация* – это:

– фундаментальное проявление динамических свойств мира, его структурно-смыслового и качественно-количественного разнообразия;

– сообщения, сведения, передаваемые людьми друг другу, являющиеся объектом хранения и преобразования и помогающие решать поставленные задачи;

– совокупность сведений о состоянии организации и окружения, которые служат основанием для принятия управленческих решений.

Обмен информацией, влияющей на деятельность организации, между ее сотрудниками и окружением рассматривается как *организационная коммуникация*.

Задачи организационной коммуникации:

1) осуществление информационного обмена, обеспечивающего достижение целей деятельности организации;

2) удовлетворение социальных потребностей членов организации (в общении, принадлежности к группе и т. д.).

В менеджменте коммуникации рассматриваются как система и как процесс. Оба подхода включают обмен информацией или в общий процесс управления (как подпроцесс), или в общую систему менеджмента (как подсистему).

Организационная коммуникация как подсистема состоит из пяти основных элементов:

1. Отправитель (источник информации) – лицо или группа лиц, составляющих определенное организационное целое, располагающих какой-либо информацией или собирающих информацию и передающих ее.

2. Сообщение (послание) – информация, закодированная с помощью символов с целью ее передачи отправителем получателю.

3. Коммуникационный канал – путь от отправителя информации до ее получателя (социальная и физическая среда).

4. Коммуникационные средства (передатчик) – средства, используемые для передачи информации от отправителя к получателю. Средствами коммуникации могут выступать речь (письменная и устная), технические средства (телефон, факс, электронная связь и т. д.).

Репозиторий БрГУ

5. *Получатель (адресат, реципиент)* – лицо или группа лиц, которым предназначена информация.

В коммуникации как подпроцессе выделяется два фактора – обратная связь и искажение информации. Фактор искажения напрямую связан с коммуникационными барьерами, о которых речь пойдет в п. 3 данной темы.

Исходя из определения возможных участников коммуникации, выделяют следующие виды организационной коммуникации:

1) *коммуникация между организацией и окружением* (поставщиками, потребителями, конкурентами, местным населением и т. д.);

2) *внутриорганизационная коммуникация,* которая в свою очередь подразделяется на межуровневую и межгрупповую.

Межуровневая (вертикальная коммуникация) предполагает обмен информацией между выше- и нижестоящими уровнями организации (руководителем и подчиненным). В рамках межуровневой коммуникации различают два вида потоков информации: нисходящий и восходящий.

Нисходящий поток информации – инструкции, планы, приказы, указания и т. п. Например, директор школы сообщает педагогам о задачах работы на предстоящий период.

Восходящий поток информации – отчеты, справки, предложения, жалобы и т. п. Например, воспитатель сообщает заведующему учреждением дошкольного образования о возникших трудностях в ходе взаимодействия с родителями.

Межгрупповая (горизонтальная коммуникация) предполагает обмен между подразделениями либо отдельными сотрудниками, находящимися на одном уровне иерархии. Например, взаимодействие педагогов при подготовке родительского собрания или заместителя заведующего по основной деятельности и медицинской сестры при обсуждении проблем оздоровительной работы в учреждении дошкольного образования.

Коммуникации можно классифицировать и по степени формализации. По этому признаку различаются формальные и неформальные коммуникации. *Формальные* коммуникации предполагают обмен информацией между сотрудниками исключительно в деловом общении (в процессе производственный совещаний, заседаний коллегиальных органов управления и т. п.). К *неформальным* коммуникациям относятся межличностное общение на работе, общение руководителя с сотрудниками в неофициальной обстановке.

2. Этапы коммуникационного процесса. Коммуникационный процесс включает следующие этапы:

Первый этап – создание сообщения. На этом этапе отправитель определяет цель, смысл сообщения, то, что он хочет донести до

Репозиторий БрГУ

получателя. При отборе содержания сообщения не следует его перегружать избыточной информацией.

После определения идеи сообщения следует его *кодирование* – преобразование отправителем идеи сообщения для его последующей передачи путем использования различных символов (систем кодирования). При кодировании информации необходимо стремится к тому, чтобы отправитель и получатель обладали единой системой кодификации и декодификации, то есть говорили на «одном языке». Использование аббревиатур, которые незнакомы получателю, снижает эффективность коммуникации. При кодировании сообщения необходимо переводить его «на язык получателя».

Формы кодирования:

– *письменная* (табличная, графическая), которую целесообразно использовать для наиболее важной информации и которая будет использована долгое время либо постепенно, через некоторый промежуток времени, а также в случае невозможности сообщить ее в устной форме;

– *устная* (вербальная, звуковая, символическая), ее следует использовать в случае срочности, экстренности коммуникации;

– *невербальная*, предполагающая использование неречевых средств общения (движений тела, системы вокализации – качество голоса, его диапазон, тональность и т. д., возможностей окружающей среды в процессе общения и т. д.).

Результатом кодирования является *послание (сообщение)*, содержащее данные с определенным значением.

Второй этап – передача послания (сообщения). На данном этапе необходимо определить коммуникационный канал и средства передачи информации. Сообщение может быть передано непосредственно, когда участники коммуникации взаимодействуют на основе устной речи лицом к лицу, или опосредованно, в случае обращения к техническим средствам или другим лицам. Сегодня в организационной коммуникации широко используются различные технические средства передачи информации: факсимильная связь, мобильная связь, Интернет. Если информация очень важна, то не стоит ограничиваться одним средством передачи сообщения. Однако, определяя средства передачи информации, руководитель должен избегать возможного «бумаговолокитства».

Третий этап – получение (восприятие) сообщения. После передачи сообщения отправителем оно поступает к получателю, который его декодирует. Декодирование – это преобразование получателем сообщения, его осмысление и оценка его значимости. Успех коммуникации во многом зависит от результатов декодирования сообщения получателем. В случае если получатель неверно воспримет полученное сообщение, эффективность

Репозиторий БГПУ

такой коммуникации минимальна. Поэтому, осуществляя организационную коммуникацию, следует особое внимание уделять обратной связи.

Четвертый этап – обратная связь (ответная реакция получателя на сообщение). В процессе обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Осуществление обратной связи в организационной коммуникации позволяет реализовывать управленческое взаимодействие, значительно повышать ее результативность.

Передавая ту или иную информацию, руководителю учреждения образования необходимо отслеживать ее использование педагогами в работе, а отдавая распоряжения, следует контролировать их выполнение и т. д.

3. Барьеры в организационной коммуникации. В процессе организационной коммуникации возникает множество препятствий, барьеров. *Коммуникационные барьеры* и связанные с ними информационные искажения – это причины и изменения, которые происходят с сообщением в процессе движения от отправителя к получателю. Выделяется несколько видов коммуникационных барьеров: «рассеивание» и «замещение», различия в людях – «контактерах»; семантическая многозначность; неправильный выбор каналов; технические барьеры.

Рассеивание – это потеря части информации в процессе движения по сети. Обычно это происходит тогда, когда кому-то из «контактеров» что-то кажется несущественным, либо просто проявлено недостаточно внимания.

Замещение тесно связано с «рассеиванием». Когда теряется, казалось бы, второстепенная информация, на ее место приходят какие-то новые детали. Последние часто никакого отношения к общению не имеют. Это чьи-то предположения в каком-то звене коммуникационной сети. Не случайно многие теоретики менеджмента указывают, что в каждом звене коммуникационной «цепочки» теряется либо подменяется до 25 % информации.

Различия в людях-«контактерах» заключаются в уровне знаний, жизненном опыте, социальном статусе, эмоциональных состояниях. Разные люди по-разному воспринимают одну и туже информацию. Различия в людях-«контактерах» могут быть психологическими и социальными.

Психологические различия в людях-«контактерах» возникают вследствие индивидуально-психологических характеристик участников коммуникации. Например, некоммуникабельность одного из партнеров, заключающаяся в скрытости, отчужденности, нежелании вступать в контакт. Или вследствие сложившихся особых психологических отношений между партнерами: неприязнь по отношению друг к другу, недоверие и т. д.

Социальные различия в людях-«контактерах» могут возникать при отсутствии понимания ситуации общения, вызванном политическими, религиозными, профессиональными различиями, которые могут обусловливать различные мировоззренческие позиции общающихся. Данные барье-

Репозиторий БрГУ

ры, возможно, являются следствием принадлежности партнеров к различным социальным группам.

Семантическая многозначность как коммуникационный барьер состоит в том, что участники коммуникации говорят на разных языках, используя различные системы для кодирования и декодирования информации, допускают ошибки во времени. Это обусловлено тем, что одни и те же слова часто имеют несколько значений. В русском языке таких слов немало. У ряда слов в английском языке имеется до 30 значений и оттенков. Чтобы избежать искажений, в науке, например, особое значение имеет такое явление, как «понятийный аппарат», то есть даются точные определения основных понятий (категорий).

Неправильный выбор каналов также может стать барьером. Канал следует выбирать в зависимости от вида и характера сообщения. Каждому виду информации соответствует какой-либо канал, который сможет донести ее с минимальными искажениями. Например, эмоциональные сообщения надо передавать лично, а не через других, либо в письме. Зато информация стандартизированная, предназначенная сразу для нескольких получателей, хорошо передается письменно и «веером».

Технические барьеры возникают в результате сбоев в работе технических средств в процессе организационной коммуникации, например сбоев в работе телефонной линии.

Каждому руководителю следует знать о возможных коммуникационных барьерах в организации и своевременно их устранять.

Особую роль в системе коммуникаций в менеджменте занимают две формы – производственные совещания и заседания коллегиальных органов управления. Каждая из этих форм преследует свои цели, имеет свои правила и алгоритмы подготовки и проведения. Эти формы коммуникаций будут подробно рассмотрены в теме 12.

4. Электронные формы коммуникации. Электронная коммуникация является наиболее быстро развивающимся средством организационной коммуникации. Электронная коммуникация в определенной степени позволяет преодолеть проблему в географически разбросанной организации, например, учреждения высшего образования, позволяет объединить усилия сотрудников, которые находятся за тысячи километров друг от друга. В то же время использование электронных средств коммуникации порождает новые проблемы. Во-первых, сокращение прямых контактов приводит к исчезновению эмоционального аспекта в деловых отношениях, дегуманизации труда, что увеличивает напряженность и снижает мотивацию сотрудников. Во-вторых, объем информации, который может передаваться с помощью электронной почты, создает угрозу перегруженности сотрудников, и в первую очередь руководителей. И, наконец, многие организации

Репозиторий БрГУ

сталкиваются с проблемой сохранения конфиденциальности информации при использовании электронных сетей.

Электронные коммуникации приобретают в современном мире все большее значение. Сегодня, в условиях ежегодного многократного увеличения информационных потоков, уже практически невозможно вообразить четкое взаимодействие предпринимательских фирм, банковских структур, государственных предприятий, других организаций, в том числе и учреждений образования, и их сотрудников без современных средств телекоммуникации и связи. Без наличия таких средств никакая огромная армия канцелярских работников и курьеров не может обеспечить оперативность доставки необходимой информации в нужный момент в нужное место. А ведь часто даже минутная задержка в получении важной информации может вылиться в весьма ощутимые финансовые потери и имиджевые крахи.

Электронные коммуникации отличает высокая скорость, адресность и потенциал широкого масштаба распространения информации. Электронные коммуникации являются необходимыми не только для активной внешней, но и внутренней работы организации. Это электронная почта, Интернет-представительство организации или web-страница персоны, корпоративный информационный портал, листы рассылки новостей или дискусссионные листы, web-конференции и форумы, телеконференции.

Электронные коммуникации вытесняют бумажные носители информации. Интернет меняет корпоративные схемы организационных структцр, лишает топ-менеджмент былых возможностей контроля за коммуникациями. Линейный или древовидный однонаправленный информационный поток трансформируется в сеть циркулирующей мультинаправленной информации. Коммуникации децентрализуются, становятся более гибкими, оперативными и интерактивными.

В электронных коммуникациях фундаментальной является возможность преобразования аналогового сигнала в цифровой и наоборот. Цифровые стереосистемы используют запись музыкальных произведений в цифровой форме в виде серии чисел, представляющих собой кодировку информации об аналоговом музыкальном сигнале.

В эпоху электронных коммуникаций письма или сообщения рассылаются по электронной почте. Электронная рассылка дает возможность быстрого и одновременного информирования десятков и сотен занятых. Эта оперативность возможна там, где обеспеченность компьютерами сотрудников достаточно высока, у всех есть свой электронный почтовый ящик и принято заглядывать в него не реже чем 3–4 раза в неделю. В американских университетах все сотрудники имеют домашний доступ в Интернет, оплачиваемый университетом. Этот доступ обеспечивает функционирование университетских коммуникаций – как внешних, так и внутрен-

Репозиторий БрГУ

них – круглосуточно 365 дней в году. Во многих компаниях рабочий день специалиста начинается с просмотра электронной почты, занимающего более часа ежедневно.

Возникновение и развитие электронной коммуникации решало ряд проблем, связанных с передачей и получением сообщений, благодаря колоссально возросшим скорости и объема передаваемой на большие расстояния информации.

Возможность интерактивного характера электронных коммуникаций требует перехода от простого представления информации к реализации более оперативной и динамичной связи с потребителями, от одностороннего типа коммуникаций к двустороннему. Высокие динамичные свойства сети Интернет требуют постоянного развития информационных технологий в организации управления компанией.

Применение развитых средств электронной коммуникации (сетевые средства, электронная почта и др.) экономит до 20 % рабочего времени. Общая стоимость обработки документов за счет применения электронных средств обработки и передачи информации уменьшается в 10–15 раз.

В заключение следует отметить, что осуществление коммуникации рассматривается в менеджменте как один из показателей эффективности управления организацией, а налаженные отношения в процессе коммуникации как результат, продукт управления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные элементы системы коммуникации.
2. Раскройте основные этапы организационной клммуникации.
3. Что такое коммуникационные барьеры? Приведите примеры различных барьеров, возникающих в процессе коммуникации.

Репозиторий БрГУ

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 88–92.

2. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 63–69.

3. Руденко, А. М. Деловые коммуникации : учеб. для обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент» и 081100 «Гос. и муницип. упр.» (квалификация (степень) «Бакалавр») / А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 350 с.

Тема 12

Культура делового общения менеджера образования

1. Этика делового общения менеджера образования.
2. Формы делового общения.
3. Формы организации деловых совещаний.
4. Деловые переговоры и правила их проведения.
5. Управление вниманием аудитории.
6. Манипуляции в деловом общении.
7. Специфика делового общения в женских коллективах.

1. Этика делового общения менеджера образования. Деловое общение – информационное и межличностное взаимодействие членов трудового коллектива при исполнении ими своих служебных обязанностей. Целью делового общения является установление контактов между членами трудового коллектива. Для достижения обозначенной цели менеджеру следует придерживаться определенной этики делового общения.

В широком смысле слово «этика» – это кодекс, свод правил общения людей, выработанный многими поколениями. Анализ ряда исследований (М.Н. Берулава, И.Л. Добровольский, А.П. Егоршин, В.В. Крыжко, С.А. Мацкевич и др.) позволяет выделить основные этические правила делового общения менеджера образования:

1. Менеджеру образования следует стремиться постоянно поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих. Необходимо научиться управлять своим поведением в любых условиях, быть приветливым и вежливым, постоянно улыбаться людям. Ведь менеджер образования взаимодействует не только с коллегами, педагогами, но и с воспитанниками, учащимися, студентами, для которых он – всегда авторитет, на которого равняются, манерам поведения которого подражают.

2. В любом деле имеет существенное значение настроение людей перед началом рабочего дня. Поэтому, придя на работу, менеджеру следует поздороваться со своими коллегами, давая им понять, что он рад начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на его помощь и поддержку. Вошедший в помещение после других обязан (независимо от должности и ранга) первым приветствовать присутствующих. Из присутствующих отвечают только те, кто ближе сидит, кому удобно. Не следует при встрече с большой группой знакомых всем по очереди жать руку. Но зато если уж руководитель остановился и подал руку знакомому, который разговаривает с одним или двумя незнакомыми ему людьми, следует приветствовать так же всех, называя себя как при первом знакомстве.

Репозиторий БрГУ

Стало традицией, что первым приветствует руководителя сотрудник, а вот руку для рукопожатия должен предложить руководитель. Впрочем, есть исключения: женщину руководитель приветствует первым, даже если она – его личный секретарь (однако молодой сотруднице не зазорно первой поздороваться со своим начальником). Приятно, когда начальник первым приветствует ветерана труда, старшего по возрасту. Случается, что руководитель не отвечает на приветствия сотрудников. Такое поведение неизбежно подрывает его авторитет.

3. Необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины – обращения менеджера к сотрудникам на «вы». Если руководитель обращается к одним сотрудникам на «ты», а к другим – на «вы», то возникает впечатление, что у него есть приближенные. Бывает и другой вариант: менеджер пренебрежительно обращается к одним на «ты», а к другим – уважительно на «вы». В обоих случаях последствия отрицательны. Не годится и одинаковое обращение ко всем на «ты», которое ведет к снижению требовательности, панибратству. Местоимение «вы» является не только выражением культуры обращения, но и способом поддержания служебной дистанции.

4. Собрания трудового коллектива, заседания педагогического совета, совещания – коллективные формы управления учреждением образования. Их эффективность достигается тогда, когда поставленные вопросы рассматриваются на равных условиях – независимо от должностного положения, возраста, стажа работы и т. д.

На практике эти условия далеко не всегда соблюдаются, особенно менеджерами-автократами. Реплики и откровенное навязывание своего мнения, иногда спорного и даже неверного, убивают у сотрудников желание участвовать в обсуждении и вынуждают пребывать в рядах «молчальников». А ведь это не идет на пользу делу. Поэтому на собраниях, совещаниях, заседаниях исследователи рекомендуют менеджерам придерживаться следующих правил:

– проявлять максимум доброжелательности к участникам совещаний: люди приходят на них для того, чтобы выработать управленческие решения, в которых, в первую очередь, заинтересован руководитель;

– терпеливо слушать других, не допускать в их адрес реплик, не отвергать высказанные предложенные только потому, что менеджер с ними не согласен, давать высказаться другим, поощрять активность участников совещаний.

5. На практике менеджеры дают указания своим сотрудникам в основном в двух формах: приказ и просьба. Однако эти формы используются не всегда в соответствии с ситуацией. Там, где приказ необходим, иногда

Репозиторий БрГУ

звучит просительный тон. А где можно обойтись вежливой просьбой, раздается приказ, да еще с угрозой наказания.

Нельзя быть сторонником всепрощающего либерализма. Бездельника, лодыря надо жестко приструнить, а иногда пригрозить ему наказанием за беспечное отношение к своим обязанностям. Приказная форма необходима в экстремальных условиях: угроза срыва выполнения важного задания, нарушение правил техники безопасности и т. д. Но не следует превращать жесткие формы указаний в основной метод административного управления. Сотрудники со временем перестают реагировать на угрожающий тон, и эффективность указаний снижается.

Какие же формы распоряжений уместны в повседневных рабочих условиях? Приказ необходим при даче поручений, входящих в круг прямых обязанностей сотрудника. Но тон непременно должен быть вежливым. Опыт подтверждает, что в любых условиях можно сохранить деловой тон служебных отношений без ущерба для организации, скорее для ее пользы.

Поручения, не входящие в круг обязанностей данного сотрудника, следует давать в форме просьбы. Вообще поручения в такой форме воспринимаются сотрудниками с большим желанием и, естественно, выполняются охотнее.

Поэтому в любых ситуациях следует соблюдать самообладание; быть вежливым, отдавая поручения сотрудникам. Необходимо помнить, что сотрудники лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

6. Менеджер должен быть внимательным к своим коллегам, замечать каждый их успех в работе и поощрять за это: простое «спасибо», высказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия. Если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, руководителю следует быть справедливым и тактичным, при выборе форм выражения и меры наказания учитывать возраст, пол и темперамент работника.

Поощрения и наказания – существенные инструменты активизации и воспитания сотрудников. По своему назначению они не сравнимы, но опыт показывает, что поощрения оказывают большее влияние на трудовую активность людей, чем наказания. Отсюда вывод: надо чаще и смелее пользоваться мерами поощрения.

Отдавая предпочтение поощрениям, не следует отвергать и мер наказания, но здесь должны соблюдаться элементарные нормы этики. Неразумно подходить с одинаковой меркой наказания к работникам разного возраста, пола и темперамента за сходные поступки. Например, пожилому человеку или женщине лучше высказать замечание в вежливой форме, а легкомысленному молодому человеку или флегматику – публично и потверже.

Репозиторий БрГУ

7. Многим руководителям приходится вести приемы посетителей по личным и служебным вопросам. Это очень ответственная функция. Менеджеру следует помнить о воспитательных последствиях принятых решений по личным вопросам. Во время приемов граждан по личным вопросам не следует отвлекаться на другие виды работ. Менеджер должен быть тактичным и справедливым в отношениях с посетителями.

8. Часто можно слышать: критику никто не любит. Да, критикой нельзя злоупотреблять, но нельзя и пренебрегать ею. Критика имеет три направления: сверху, снизу и изнутри (самокритика). Каждое из них на практике имеет свои этические черты и проблемы.

Критика сверху, как известно, развивается беспрепятственно, но и здесь есть проблемы. Они сводятся к мере и такту. Постоянные мелочные упреки и разносы деморализуют работников, подрывают их веру в свои силы и в справедливость руководства.

В выборе форм и методов критики в адрес сотрудника опытные и воспитанные менеджеры всегда учитывают возраст, пол и темперамент критикуемого. Известно, например, что женщины более чувствительны к замечаниям, чем мужчины. Холерики более возбудимы, чем флегматики. Эти черты и особенности тоже надо учитывать.

Практика, многочисленные исследования показывают, что больше всего препятствий у критики снизу. Негативное отношение к такой критике распространено довольно широко до сих пор. Бороться с этим только методами этики трудно. И все же исследователи высказывают несколько замечаний.

Трудовой коллектив любой современной организации, в том числе учреждений образования, состоит из высокообразованных работников. И когда кто-то из них выступает с конструктивной критикой в адрес своего руководителя, то в 99 случаях из 100 озабочен делом и пытается повысить уровень управления. Если менеджер прислушивается к замечаниям сотрудника, то у критикующего укрепляется чувство сопричастности, а вместе с этим растет и уважение к руководителю.

Не меньше трудностей и у самокритики. Люди склонны переоценивать свои способности и реже замечают свои слабости. Однажды академик А.А. Туполев заметил: «Люди оптимисты. Преимущества своих идей видят сразу и хорошо, а недостатки не сразу и хуже…».

Таким образом, критика – могучее средство влияния на людей, которым надо пользоваться умело и осторожно, то есть не злоупотреблять им, не унижать достоинство людей грубыми критическими придирками, не допускать перерастания критики в элементарную ссору; не преследовать за конструктивную критику снизу – она избавит менеджера от ошибок и

Репозиторий БрГУ

упущений в работе, укрепит связи с коллективом. Менеджер сам должен быть самокритичным – это только повысит его авторитет.

9. В служебных отношениях, как и во всех других формах общественных отношений, важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу. Подхалимаж подлежит безоговорочному осуждению. Ярко выраженные формы угодничества, подобные тем, которые проявлял грибоедовский Молчалин, теперь редки. Но в более деликатных и внешне малозаметных формах угодничество и подхалимаж наблюдаются нередко. Это проявляется поразному: в слепой покорности своим руководителям, в беспрекословном согласии со всем, что говорит и делает начальник, в восхвалении вышестоящих руководителей. Подхалимы и угодники своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу трудового коллектива.

Возникновению и существованию подхалимажа содействует встречающаяся еще абсолютизация принципа единоначалия. Недостаточно ограниченное в некоторых коллективах единовластие создает предпосылки как для служебных злоупотреблений, барских замашек, так и для угодничества. Это две стороны одной и той же медали.

По этому менеджеру следует ценить самостоятельных людей, избегать навязчивых услуг подхалимов. Это будет содействовать укреплению здорового психологического микроклимата в коллективе и повышению общей эффективности управления. Не следует злоупотреблять правом единоначалия. Целесообразно советоваться с общественными органами по всем принципиально важным вопросам управления.

Руководствуясь перечисленными выше правилами этики служебных отношений, менеджер может значительно улучшить производственный климат, предотвратить стрессы и отрицательные эмоции во взаимоотношениях с работниками учреждения образования.

2. Формы делового общения. Специалисты выделяют четыре основных формы делового общения: публичное выступление, деловая беседа, деловые совещания и заседания, деловые переговоры.

Публичное выступление представляет собой процесс передачи информации, основная цель которого – убедить слушателей в правильности тех или иных положений.

В содержании публичного выступления В.Ф. Володько выделяет четыре элемента: план и композиция, логика, аргументы и факты, язык.

План и композиция речи включает вступление, основную часть и заключение. *Вступление* решает две задачи: 1) овладеть вниманием аудитории ; 2) ввести слушателей в тему выступления. В *основной части* выступления излагается суть проблемы, состояние рассматриваемого вопроса,

Репозиторий БрГУ

имеющиеся «плюсы» и «минусы», их причины. В *заключении* оратор подводит итог, делает выводы, вносит предложения.

Логика речи содержит схемы построения информации и выбор путей доказательств. Для этого могут быть использованы следующие приемы: «дерево текста», «пирамида текста», новые сведения и новый взгляд.

Прием *«дерево текста»* обозначает построение информации от общего к частному. Тема выступления – это ствол дерева. Основные разделы выступления – это отходящие от ствола «толстые ветви». Затем идут подразделы, отходящие от толстых ветвей, – «тонкие ветки». Факты и примеры, используемы в выступлении, – это «листья» на дереве текста.

Прием *«пирамида текста»* базируется на противоположном предыдущему логическом построении – от частного к общему. В основании пирамиды находятся разрозненные факты, примеры, статистический материал. Затем эти разрозненные факты и цифры группируются по каким-либо признакам. Тем самым образуется «первая ступень» пирамиды. Затем производится обобщение сгруппированных материалов – «вторая ступень» пирамиды. В конце делаются выводы – «вершина» пирамиды.

Новые сведения в устном выступлении – это сообщение слушателям того, что ранее им не было известно. Новые сведения сообщаются для того, чтобы сформировать у аудитории позицию в поддержку предложений оратора.

Новый взгляд базируется на том, что слушателям сообщают «неизвестное об известном». Это могут быть какие-то дополнительные факты, незнакомые аспекты, новая интерпретация причин и следствий и т. д. Тем самым преследуется цель – внести полную ясность в проблему.

Аргументы и факты играют особую роль в устном выступлении. Именно от них в решающей степени зависит, сумеет ли оратор склонить слушателей на свою сторону. К аргументам и фактам предъявляются следующие требования: краткость, яркость, доказательность. Они должны быть четко привязаны к конкретному тезису, для иллюстрации которого их использует оратор.

Язык выступления имеет три качественных требования – адекватность, выразительность и образность.

Адекватность языка заключается в соответствии его уровню и пониманию аудитории. Перед специалистами уместно говорить сложным профессиональным языком с использованием специальной терминологии. Перед общей аудиторией (не специалистами в данной области) надо говорить на понятном слушателям языке. Если есть необходимость, можно использовать отдельные профессиональные термины. Однако их сразу следует пояснять.

Репозиторий БрГУ

Особое значение имеет *выразительность языка*. По мнению В.Ф. Володько, по своей смысловой и цветовой гамме наши мысли намного превосходят то, что мы можем выразить словами. Однако уровень приближения слов к мыслям также может быть разным. Выразительным языком можно нарисовать яркую картину, которую мы затем можем воспроизвести в своем воображении.

Образность языка означает использование в речи художественных образов.

Деловая беседа – любая словесная коммуникация между людьми, основной целью которой является решение производственных или связанных с ними вопросов.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

– обмен информацией;

– поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;

– контроль начатых мероприятий;

– взаимное общение работников из одной деловой среды;

– поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

– поддержание деловых контактов на уровне учреждений, предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структура деловой беседы:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Принятие окончательного решения.
8. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе включает в себя: составление плана беседы на основе установления основных задач беседы; поиск подходящих путей для решения этих задач; анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы; прогноз возможного исхода беседы; сбор необходимой информации о будущем собеседнике; отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции; выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения (давление, манипуляция, просьба о помощи, сотрудничество).

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок-позиций участников:

Репозиторий БрГУ

– позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду Вас в 16 часов у себя в кабинете». Однако на «чужой» территории осуществление такой позиции затруднено;

– позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с Вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?»;

– позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

3. Начало беседы включает встречу и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», «дружелюбно», «нейтрально», «агрессивно» устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может происходить по-разному: подход к человеку, легкий подъем подбородка, кивок или полное игнорирование вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствием могут быть: улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом определяют дальнейшее взаимодействие собеседников.

4. Постановка цели и передачи информации – важный этап беседы. Постановка цели беседы может быть различной:

– цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения). В этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников;

– цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжатое описание самой ситуации). Не только менеджер, но и сотрудник может использовать этот подход. Например, заместитель заведующего по хозяйственной работе приходит к заведующему учреждением дошкольного образования и говорит: «Для наведения порядка в коллективе Вы должны издать приказ о наказании опаздывающих на работу». Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответственен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема – это его может и не волновать;

– цель может быть сформулирована и как способ переложить на другого человека решение и ответственность за принятое решение проблемы: например, «Делай что хочешь, но чтобы я больше жалоб не слышал».

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание речи менеджера отвечало следующим правилам:

– профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;

– ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности;

Репозиторий БрГУ

– важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;

– повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;

– элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;

– разумный объем информации позволит избежать менеджеру занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отмечал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);

– определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»;

– постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;

– ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументации естественным образом переплетаются с фазой передачи информации: здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны менеджера, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для эффективного аргументирования важно:

– оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они не ясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника;

– способ и темп аргументации должен соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринимать высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все сразу вместе (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим. Не следует забывать, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга);

– избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих собеседника.

Репозиторий БрГУ

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения порой играет решающую роль в беседе. Если на доводы менеджера последовали возражения оппонентов, то:

– необходимо выслушать сразу несколько возражений (собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном);

– не следует спешить с ответом, пока не станет понятной суть возражения;

– целесообразно выяснить, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или может быть неточно сформулирована суть вопроса.

7. Принятие окончательного решения. Решение – важнейший элемент процесса деловой беседы. На данном этапе подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат, конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

8. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты деловой беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника. В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. На основе анализа и итогов выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Итак, деловая беседа есть самая распространенная и доступная форма делового общения. Она позволяет координировать, уточнять, согласовывать позиции. Надо этим пользоваться. Не следует надеяться, что партнер и сам все поймет. С людьми надо говорить. Во многих случаях личный контакт может быть успешно заменен разговором по телефону.

В рамках профессиональной деятельности постоянно возникает необходимость в коллективном общении. Оно позволяет распространить информацию «из первых уст», осуществить координацию деятельности, коллективно выработать оптимальные решения по сложным вопросам. Основными формами коллективного общения являются деловые совещания, собрания коллектива, заседания коллегиальных органов управления.

Деловое совещание – это личная встреча группы сотрудников с целью обмена информацией и выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

В зависимости от целей и стиля проведения совещания делятся на следующие виды: авторитарные (ведет руководитель в форме монолога), сегрегативные (руководитель делает сообщение, затем выступают назначенные им участники), дискуссионные (предполагают свободный обмен мнениями) и свободные (проводится без строго заданной повестки дня).

Репозиторий БГПУ

Структура делового совещания включает:
1) этап подготовки совещания;
2) этап проведения совещания;
3) этап принятия решения (рисунок 3).

Рисунок 3 – Технология организации и проведения деловых совещаний

Этап подготовки совещания. На этом этапе принимают решение о необходимости проведения совещания, выявляют тематику, определяют цель совещания, приблизительный состав участников, ориентировочную длительность, дату и время начала, подготавливают основной доклад, проект решения, участников и помещение.

При определении тематики необходимо помнить, что проведение деловых совещаний по малозначащим проблемам нарушает основные принципы управления, приводит к утрате самостоятельного мышления. Важными проблемами и задачами в деятельности учреждения дошкольного образования могут быть, например, такие как внедрение новых образовательных технологий, разработка новых образовательных услуг населению.

Цель делового совещания – выработка единого решения по предложенной тематике. Эта цель в зависимости от сложности проблемы и степени убежденности руководителя в правильности собственного мнения может быть реализована следующим образом:

– оптимальное решение находят без подготовки предварительного перечня возможных решений (в ходе совещания обсуждаются все предложения, внесенные участниками);

Репозиторий БрГУ

– оптимальное решение выбирают из двух или нескольких заранее подготовленных вариантов;

– принимают решение, которое считает оптимальным руководитель, убедивший всех сомневающихся и колеблющихся.

В группу участников совещания необходимо включать лиц, которых обсуждаемые вопросы касаются непосредственно. Каждого участника необходимо заранее известить о тематике и задачах совещания и ознакомить со всеми нужными материалами. Подготовленный доклад должен быть четким, объективным и по возможности сопровождаться хорошими иллюстрациями. Совещание должно проходить в нормальных для работы условиях.

Этап проведения совещания. Продолжительность совещания устанавливается заранее, участников необходимо проинформировать о сроке его окончания. Исследования показывают, что даже для рассмотрения сложного вопроса достаточно 30–40 минут. Наиболее распространенный и демократичный тип совещания – дискуссионный. Он сводится к свободному обмену мнениями (можно свободно высказываться, открыто выступать против любой точки зрения, в том числе и против позиции руководителя) и выработке общего решения.

Основная задача председательствующего (руководителя или выбранного) – обеспечить возможность выслушать мнения участников и квалифицированно разобраться в них. Для этого он должен соблюдать ряд условий:

– предоставлять слово всем желающим выступить;

– не сворачивать прения, если они идут в нежелательном, с точки зрения председателя, направлении и все более склоняют коллектив к мнению, не разделяемому им;

– не упрекать тех выступающих, чье мнение отличается от мнения руководителя, не обрывать их на полуслове, не перебивать реплики;

– поощрять развитие критики, но не допускать, чтобы выступления сводились только к ней;

– поощрять развитие инициативы;

– направлять совещание на вскрытие недостатков, ошибок, недоработок;

– следить за регламентом;

– добиваться, чтобы на совещании царил дух искренности и откровенности.

Этап принятия решения. Решения подготавливают специально выбранная комиссия по подготовке решения (заранее составляет его проект, который затем обсуждается на совещании), председатель (непосредственно на заседании подводит итоги обсуждения и формирует решение).

Решение совещания должно быть четким и определенным. При его принятии проводят голосование. Если не выработано единого мнения из-за

Репозиторий БрГУ

отсутствия ясности и взаимопонимания по отдельным вопросам, принятие решения можно перенести (а, следовательно, и отложить окончание совещания) на 2–3 дня. Принятые решения необходимо доводить до исполнителей и контролировать их исполнение.

Заседания коллегиальных органов управления относятся к президиумам, коллегиям, советам, дирекциям и т. д. Их основной задачей является выработка и принятие коллективных управленческих решений, утверждение планов и бюджетов.

3. Формы организации деловых совещаний. Организация и проведение делового совещания лежит на руководителе, его умение выстроить совещание грамотно, сделать его полезным, продуктивным базируется на нескольких правилах:

Правило цели. Обязательна четкая и ясная постановка цели каждого совещания (этому способствует, во-первых, повестка, присланная заранее и поясняющая задачу каждому участнику, во-вторых, оглашение этой цели в начале и в финале работы совещания).

Правило экономии времени. Время должно стать непререкаемой ценностью для всех участников совещания (для этого время заседания лучше оговорить заранее и определить лимит для каждого высказывающегося). Есть мнение, что если назначить совещание на 10:24 или 11:37, то участники реже будут опаздывать.

Правило мотивации. Организатору совещания, который, несомненно, имеет свою мотивацию для проведения совещания, желательно иметь представление о том, какая мотивация есть у каждого приглашенного, несмотря на то, кто приглашен на совещание: равные ему руководители или сотрудники.

Правило адресного приглашения. Для того чтобы совещание не превращалось в формальное и бесполезное заседание, необходимо приглашать именно тех участников, которые будут способствовать решению вопроса (конструктивное количество участников 6–8 человек). Обширные собрания решают формальные вопросы и требуют иных и подхода, и подготовки.

Правило адекватного метода. Форма и метод работы совещания должны соответствовать цели и способствовать решению поставленных цели и задач.

Руководитель, управляющий компанией, отделом, который видит в совещаниях средство взаимодействия с сотрудниками, найдет нужные механизмы для организации оптимальной работы через различные формы совещаний. Любой руководитель не только имеет право, но и должен доверить проведение некоторых совещаний сотрудникам, компетентным в данном вопросе, подобное делегирование полномочий избавит его от лишних обязанностей, но и будет способствовать самоорганизации коллектива.

Репозиторий БрГУ

Существует несколько форм совещаний, каждая из которых может решить узкие или, наоборот, широкие задачи. Выбор подходящий формы – главное требование к организатору совещания.

Традиционная форма подачи материала – *доклад* – удобна для начального или финального информирования о деятельности компании, отдела, сотрудника.

Несмотря на то, какой материал излагает докладчик (описывает проблемную ситуацию или вопрос, представляет проект, презентует новую форму работы, читает отчет о завершившемся проекте, очерчивает причины неудачного проекта), к нему предъявляются одинаковые требования: соблюдение регламента (желательно не более 7 минут), наличие наглядности (таблицы, схемы, презентации). Выигрышно выглядят те доклады, автор которых подготовил материалы, которые можно было бы изучить заранее, а также автор доклада должен быть готов и к дополнительным вопросам, критике и обсуждению деталей.

Обмен мнениями – более сложная форма работы с точки зрения организации, построенная на обмене информацией, возможной дискуссии, поиске решения. Обмен мнениями позволяет видеть целостную картину, разноречивые позиции, так как каждый из участников по очереди должен высказать свое мнение по поводу. Лимит выступления ограничен 2–3 минутами, поэтому подготовка каждого выступающего должна быть более внимательной: необходимо сообщить не только позицию, но и веские аргументы в ее защиту.

Обсуждение – это форма совещания, которая обычно сочетается с докладом или обменом мнениями, если обмен мнениями требует высказаться всех участников совещания, то в обсуждении могут участвовать те, у кого есть конкретные вопросы, критика. Для одного или двух участников обсуждения спорные моменты могут потребовать детального разбора, тогда возможна дискуссия, чтобы вопрос оказался решенным.

Другая совместная форма поиска решений – *мозговой штурм*. Он отличается возможной хаотичностью в поиске идей, формулировании возможных решений и безоценочной позицией по отношению к каждой идее. Основная задача мозгового штурма – генерирование идей, даже самых абсурдных и невозможных. Практикуется в творческой среде, имеет массу секретов проведения, но может стать полезным и в деловом офисе, в том числе и в учреждениях образования, чтобы создать непринужденную атмосферу при поиске ответов на нестандартные вопросы. Он требует серьезной подготовки организатора, верного окончания, которое бы хаос мыслей привело к оптимальному и продуктивному решению вопроса.

Планерка – это такая форма совещания, которая основной целью ставит четкое планирование и контроль за исполнением распоряжений. Орга-

Репозиторий БрГУ

низатором в данном случае выступает руководитель для подчиненных. Особенность их проведения – регулярность, соблюдение субординации, жесткость требований и краткость. Другая форма, близкая к планерке, – *мотивационное совещание*, основная задача которого – психологически настроить сотрудников на работу, в ходе подобного совещания также раздаются роли и описываются задачи. Мотивационные совещания нередко опираются на нематериальную мотивацию сотрудников. Существует мнение, что некоторые сотрудники нередко ждут порицания или поощрения, чтобы начать работать.

Выделают два типа коммуникации на деловом совещании – эффективный и экспрессивный.

Условия *эффективного типа коммуникации* – установление ролевого типа взаимодействия участников и результативность. Если участники видят в совещании продуктивную работу, то спокойно и адекватно выполняют роли модератора, секретаря, докладчика и признают роль руководителя совещания. Роль руководителя совещания может взять на себя как менеджер, так и любой член коллектива, тогда на его плечи ложатся управление совещанием и конечное решение.

Результатом совещания являются не только документ (приказ, распоряжение, протокол), но и действия сотрудников на основе выработанного в ходе совещания плана работы, а также управленческое решение. Не стоит забывать и о неком психологическом мнении участников совещания, удовлетворенности, неудовлетворенности совещанием. Правильные задачи, представления о способах и методах их решения, плюс верная мотивация – главный результат успешного совещания. Если руководитель будет помогать сотрудникам, то есть станет их постоянным коучем, тренером, то они будут посещать планерки и совещания с удовольствием.

Деструктивный вариант совещаний основан на *экспрессивном типе коммуникации,* когда бурная дискуссия не приводит к ощутимым результатам, а обсуждение вопроса перерастает в нездоровую критику или выяснение отношений, производственный или личный конфликт.

Экспрессивный тип коммуникации построен не на ролевом типе коммуникации, а на личностном. Это возникает при неверном выборе формы совещания, неясных задачах, ошибочном подборе участников совещания. В этом случае не профессиональные задачи, а личностные становятся ключевыми: прояснение личных отношений, удовлетворение личных амбиций, решение личных проблем (вместо проблем команды). Возможное манипулирование руководителем совещания – опасное следствие подобного типа взаимодействия.

Репозиторий БрГУ

Иными словами, чаще всего конфликты возникают именно в результате неудачного управленческого решения, а хороший менеджмент улучшит работу и установит атмосферу сотрудничества внутри компании.

Для каждой сферы деятельности вырабатывается свой ритм и требования к проведению деловых совещаний, но сверхцелью каждой из форм является стратегическое планирование, мотивация каждого члена коллектива, предоставление возможности быть услышанным, улучшение взаимодействия между сотрудниками.

4. Деловые переговоры и правила их проведения. **Переговоры** – процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой. Исследователи выделяют шесть **элементов подготовки к переговорам**: инициатива, время и место, предварительные условия, состав делегаций, проект договора, позиции на переговорах.

Инициатива переговоров обычно принадлежит той стороне, которая больше к ним готова. Реализуется инициатива в виде делового (коммерческого) предложения. Оно должно содержать суть предлагаемого взаимодействия, интересы (выгоды) партнера, информацию об организации-инициаторе и ее интересах.

Время и место переговоров должны быть удобными для всех сторон. Промежуток времени от инициативы до начала переговоров должен быть достаточным для того, чтобы партнеры успели подготовиться. По определению места переговоров могут быть три варианта: у инициатора, у партнера, на нейтральной территории.

Предварительные условия на переговорах – это обозначение одной из сторон границ или пунктов, которые являются для нее принципиальными, не подлежащими обсуждению.

Состав делегаций – это численность, ранг и полномочия руководителей, наличие «VIP-персон» и «ключевых персон». Численность, ранг и полномочия руководителей делегаций желательно иметь примерно одинаковыми.

Проект договора инициатор переговоров должен предоставить всем сторонам заранее, чтобы его изучать. Не следует ограничиваться только деловым предложением в ходе подготовки, ведь целью диалога является именно заключение договора.

На подготовку переговоров решающее влияние оказывает ситуация, которая определяет принципиальное положение или *позицию сторон* до начала беседы. Рассмотрим четыре наиболее распространенных позиции.

Сильная позиция – это относительно низкая заинтересованность, наличие преимуществ либо альтернатив. Стороне с такой позицией не страшен вариант провала переговоров.

Репозиторий БрГУ

Слабая позиция – это высокая заинтересованность в договоре, отсутствие альтернатив и малые возможности для маневра. Сторона с такой позицией понесет большие потери, если переговоры окажутся неудачными.

Позиция интересов либо принципов. Чаще всего сторонами на переговорах движут интересы. Но бывает и так, что у одной стороны экономические интересы в рамках данных переговоров отсутствуют, а в качестве причин участия в переговорах выступаю принципы.

Позиция псевдозаинтересованности – это участие в переговорах под давлением либо ради общественного мнения.

Завершив подготовку и выяснив позиции, стороны приступают к **процессу переговоров**, который включает в себя *четыре элемента*: начало, правила, стили и психологические хитрости.

Начало переговоров можно выстроить в виде следующего алгоритма: встреча, знакомство, обмен сувенирами, размещение, начало обсуждения.

Встреча. Принято, чтобы хозяева встречали гостей в вестибюле здания, где расположен их офис. Это может сделать представитель хозяев. Затем он сопровождает делегацию в комнату переговоров.

Процесс знакомства начинают хозяева. Глава делегации хозяев называет себя, затем он по очереди (по мере убывания статуса) представляет членов своей делегации. После этого называет себя глава делегации гостей и по убывающей представляет свою команду.

Сувениры первыми вручают хозяева. Принято вручать сувениры в упаковке – открытой либо закрытой.

Размещаются делегации за столом переговоров лицом к лицу. В центре, друг напротив друга, садятся руководители делегаций. Справа от руководителя размещается второй по статусу человек в делегации, слева – третий и т. д.

Началом разговора могут быть бытовые вопросы: например, как добрались, о погоде, городе, здании и т. д. Это обязательно должны быть положительные высказывания. Они задают конструктивную атмосферу. Начинать разговор с отрицательных высказываний недопустимо. Деловой разговор начинает глава делегации гостей.

Правила деловых переговоров выработаны многолетней практикой и зафиксированы в теории менеджмента. Рассмотрим восемь основных правил (по В.Ф. Володько):

1. Учитывайте интересы партнера. Внимание не только к себе, но и к партнеру – это ключ к успеху переговоров. Договор может быть заключен лишь в том случае, если он взаимовыгоден.

2. Обсуждайте детали. Принимать огульно первоначальные условия – признак плохого тона, знак неуважения к партнеру. Обязательно следует уточнить детали, обсудить определенные условия.

Репозиторий БрГУ

3. Расширяйте рамки. У грамотных переговорщиков всегда есть в запасе дополнительные предложения. Они используются тогда, когда переговоры «заходят в тупик».

4. Будьте вежливо-настойчивы. У менеджеров принято постоянно поддерживать связь с деловыми партнерами – предлагать, напоминать, возвращаться к ранее рассмотренному варианту. Длительное молчание означает потерю интереса к данному проекту.

5. Ведите записи. За столом переговоров должна быть рабочая обстановка. Партнерам следует работать с документами с авторучками в руках. Сидение «сложа руки» воспринимается как неуважение к партнеру, как невысокая оценка предмета переговоров.

6. Не допускайте самоуничтожения. На переговорах недопустимы отрицательные самооценки: «я не специалист», «я не оратор», «я не в курсе». И совсем уж никуда не годится заявление типа «в прошлый раз нас обманули». Не показывайте себя неудачником.

7. Устные договоренности должны быть оформлены письменно. Все, что достигнуто в ходе переговоров, должно быть включено в текст договора. В противном случае оно не имеет юридической силы.

8. Общие слова означают вежливый отказ. Если в ходе переговоров на ваши конкретные предложения отвечают общими словами, не следует настаивать в продолжении разговора. Это значит, что вам вежливо отказывают. Поэтому старайтесь вести разговор так, чтобы вам не ответили невежливо. Не ставьте себя и партнера в неудобное положение.

Психологи выделяют *четыре стиля переговоров*.

1. Эстетический стиль демонстрирует нежелание сотрудничать, с одной стороны, и желание уклонится от столкновения с партнерами по переговорам – с другой.

2. Аналитико-агрессивный стиль заключает в себе определенное противоречие. С одной стороны, он содержит уклонение от противоборства. В этом проявляется его аналитичность. С другой стороны, этот стиль связан с соперничеством. Это его агрессивная часть.

3. Гибко-агрессивный стиль связан с соперничеством, с одной стороны, но и с поиском способов не портить отношения с партнерами, с другой стороны, в которой и проявляется гибкость в решении вопросов.

4. Общительный стиль направлен на сотрудничество и заключает в себе гибкость в решении возникающих в ходе переговоров проблем, желание добиться взаимовыгодных решений.

Практика переговоров выработала много специальных приемов, которые позволяют добиться желаемого результата. Эти приемы можно квалифицировать как психологические хитрости. Рассмотрим выделенные В.Ф. Володько и наиболее часто употребляемые из них.

Репозиторий БрГУ

1. Завышенный старт. Смысл этой хитрости состоит в том, чтобы в проект договора включить пункты, от которых в ходе переговоров можно безболезненно отказаться. Зато в ответ на эту якобы «уступку» можно требовать ответную уступку от партнера. Причем для него это будет вполне реальная потеря.

2. Ложные акценты. Данная хитрость заключается в демонстрации высокой заинтересованности по каким-либо пунктам проекта договора. В действительности же эти позиции являются второстепенными. После некоторых дискуссий от них вполне можно отказаться. Конечно, в обмен на встречные уступки.

3. Вымогательство. Это выдвижение дополнительных требований в последнюю минуту. Вроде бы текст согласован, все готово к подписанию, и вдруг… Партнер может воспринять это как досадную мелочь и согласиться.

4. «Салями». Эта хитрость заключается в том, что информация о собственной позиции дается не сразу, а малыми дозами («нарезание колбасы»). Смысл такого приема состоит в том, чтобы заставить партнера первым «раскрыть карты». К тому же каждую последующую дозу можно корректировать с учетом уже имеющейся информации.

5. Плохой-хороший парень. Смысл данной хитрости заключается в том, что переговоры начинает человек жесткий, неудобный, не идущий ни на какие уступки. Затем его по каким-то причинам, якобы объективным, отзывают. Новый «переговорщик» оказывается человеком любезным и приятным. На радостях партнер может расслабиться и пойти на определенные уступки.

6. Вырывание частей. Эта хитрость связана с тем, что какую-то часть соглашения предлагают вывести из общего текста договора будто бы для того, чтобы договориться по этому поводу отдельно. А дальше возможны варианты.

7. Сокрытие недостатков. Партнер расхваливает достоинства своей позиции. А о проблемах и слабых сторонах умалчивает.

Знание правил и хитростей помогают успешно использовать переговоры в деловых отношениях.

Таким образом, деловое общение – это своего рода искусство, для овладения которым нужны, помимо знаний и опыта, определенные задатки, а также усвоение этики общения.

5. Управление вниманием аудитории. Эффективность любой формы делового общения во многом определяется умением менеджера (оратора) удерживать внимание аудитории. Самое высшее проявление мастерства публичного выступления – это контакт со слушателями, то есть общность психического состояния оратора и аудитории. Эта общность возникает на

Репозиторий БрГУ

основе совместной мыслительной деятельности, сходных эмоциональных переживаний. Отношение говорящего к предмету речи, его заинтересованность, убежденность вызывают у слушателей ответную реакцию. Как гласит пословица, слово принадлежит наполовину тому, кто говорит, и наполовину тому, кто слушает. Главные показатели взаимопонимания между коммуникантами – положительная реакция на слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их поза, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты), «рабочая» тишина в зале. Контакт – величина переменная. Он может быть полным (со всей аудиторией) и неполным, устойчивым и неустойчивым в разные фрагменты произнесения речи. Менеджеру, конечно же, следует всегда стремиться установить контакт со всей аудиторией и удерживать ее внимание на протяжении всего мероприятия, публичного выступления.

Выступление начинается не тогда, когда докладчик занимает место за трибуной и начинает говорить, а уже с момента предоставления ему слова. Докладчик только привстает с места или переступает порог зала, как его уже начинает оценивать аудитория. У менеджера (докладчика) не будет второго шанса произвести первое впечатление. Поэтому, когда докладчик идет к трибуне, то двигаться он должен уверенно, показывая всем своим видом, что это важный для него момент и он хочет общаться с аудиторией.

Чтобы стать интересным аудитории, нужно показать свой интерес к ней. Одна из психотехник для этого – *формирование зрительного контакта*. Устанавливая зрительный контакт со слушателями, докладчик как бы показываете им, что он здесь для них. Если во время выступления человек вообще не смотрите на слушателей, тем самым он сообщает им, что они ему не интересны. Поэтому зрительный контакт необходимо поддерживать и в процессе выступления. При этом важно, что формирование зрительного контакта – это не просто осматривание зала, а именно контакт «глаза в глаза» со слушателями. Человек подсознательно узнает встречу взгляда, даже если она длится доли секунды.

Простейшим средством привлечения внимания является *повышение голоса.* Речь, конечно, не идет о повышении голоса до крика. Это недопустимо не только по морально-этическим, но и тактическим соображениям, так как крик любого человека – явный признак его слабости и бессилия. Но при этом нужно признать, что некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнеров.

Прием *«четкость»*. Он заключается в том, что речь выступающего должна быть четкой, ясной, логичной и понятной. Монотонность и «бормотание» не только мешают восприятию фраз, но и довольно раздражают

Репозиторий БрГУ

людей. При публичном выступлении однозначно стоит исключить из речи слова-паразиты или характерные словесные шаблонные обороты.

Прием *«акцентировки»*. Он используется в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание слушателей на самые важные моменты в сообщении. Данный прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки. Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как: «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т. д. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание. Это может быть более длинная пауза, выразительный взгляд в зал, какой-то особый жест или повышение (понижение) интонации

Прием *«навязывание ритма»*. Согласно психологическим исследованиям, слушатели устают примерно через 20 минут после начала выступления. Кроме того, внимание человека постоянно колеблется. Если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время держать на плаву внимание аудитории во время своего публичного выступления, то оно неотвратимо будет «уходить» или переключаться на что-то другое. Речь не должна быть монотонной и однообразной. Иначе даже заинтересованный слушатель будет с трудом удерживать внимание, его будет клонить в сон. Именно здесь и применяется прием «навязывания ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи – наиболее простой способ задать нужный ритм публичного выступления. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушателям свою последовательность переключения внимания, не дает им возможности расслабиться и что-то пропустить

Прием *«переформулировки»*. Заключается в том, что уже высказанная ранее мысль произносится по-новому, иными словами и выражениями. Это целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для аудитории вопросах.

Прием *«три раза»*. Учитывая особенности восприятия и запоминания, можно самую важную мысль повторить три раза в разных местах публичного выступления. Например, информацию о месте или времени проведения какого-либо мероприятия, номер телефона или название бренда.

Прием *«эффект края»*. Один из известных законов памяти гласит: «Лучше запоминается первая и последняя информация («с края»). Этот прием также можно удачно использовать и при желании акцентировать внимание на определенном материале.

Перечисленные выше приемы удержания внимания, конечно же, лучше применять, когда выступление длительно по времени. В коротком вы-

Репозиторий БрГУ

ступлении для них просто не хватит времени. Будет лучше, если в выступлении будут присутствовать разные приемы взаимодействия. Такое чередование еще больше привлекает и удерживает внимание слушателей.

6. Манипуляции в деловом общении. На работе, дома, в кругу друзей и знакомых люди часто стараются подвести партнера к действиям, выгодным и интересным им, при помощи различных приемов добиться от них определенного поведения. Это называется манипуляция в общении.

Манипуляция – побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей.

Современное управление организацией также невозможно без манипуляций. Все виды делового общения пронизаны ими: контроль персонала, продажи, переговоры, реклама. Манипуляции в деловом общении помогают заключать выгодные сделки, увеличивать прибыль, подводят партнеров и заказчиков к нужным решениям.

Поэтому менеджеру необходимо изучать примеры манипуляций в общении, учиться противостоять хитрым приемам и использовать их в дальнейшем себе и другим во благо. Такие умения помогут сэкономить время, сберечь нервы, здоровье и сохранить хорошие отношения с окружающими. Для этого нужно знать способы манипуляции в общении. Их перечень достаточно широк. Многие виды манипуляций в общении не так просты и требуют длительной практики, например, нейролингвистическое программирование. Рядом способов свободно владеет большинство людей и часто пользуется в повседневной жизни. Приведем наиболее популярные психологические манипуляции в общении, которые можно ипользовать и в практике управления.

Игра на чувстве вины и стыда. Чаще всего такой вариант встречается в семейной жизни, но и в деловом общении может быть применен. Например, руководитель, чтобы заставить сотрудника выйти на работу в выходной день и без оплаты, начинает рассказывать о своем собственном «тяжелом» положении, трудных временах организации и страны в целом.

Комплимент и лесть. Любому человеку приятно слышать добрые слова в свой адрес, быть значимым и оцененным в глазах других людей. Поэтому комплимент позволяет быстро расположить собеседника к себе, расслабить его и настроить положительно. Это можно назвать безобидной манипуляцией. Здесь главное – не перестараться и не скатиться к грубой лести, которая вызовет отрицательные эмоции и чувства.

Манипуляция в общении чувством жалости. Люди, которые постоянно ноют и жалуются на свою несчастную жизнь, ждут от других слов со-

Репозиторий БрГУ

чувствия, помощи. Если не на несчастную личную жизнь, то на трудную ситуацию в организации может иногда пожаловаться и менеджер.

Неуверенность в себе. Такой вид воздействия чаще свойственен мужчинам в отношении женщин. Это манипуляции в межличностном общении. Практически не бывает женщин, на все сто процентов уверенных в себе. И даже если встречаются такие, то опытный мужчина-манипулятор сможет в короткий срок изменить их самооценку. А потом внушить, что, кроме него, эта женщина, такая страшная, глупая и т. д., никому больше не нужна. Неуверенными в себе сотрудниками может манипулировать и менеджер.

Ярость и гнев. Желая добиться определенного результата, манипулятор вызывает у себя искусственный приступ гнева. Начинает кричать, раздражаться. Естественно, собеседник старается успокоить его и идет на определенные уступки.

Показное безразличие и невнимательность. Характеристика манипуляций в общении – отсутствие реакции на все слова оппонента и полное безразличие к нему. Такое поведение преследует одну цель – узнать нужную информацию от собеседника. И такие сведения будут предоставлены последним в качестве доказательства своей значимости и правоты.

Манипуляция страхом. Каждый человек в жизни чего-нибудь боится. И этим пользуются манипуляторы. Вместе с тем, многие страхи легко развеять, ведь они построены на недостатке информации. Если человека начинают пугать некими опасностями и предлагают «надежные» способы избежать последних, если он сделает определенные действия, не надо торопитьья. С начала необходимо все тщательно проверить.

Перескакивание с темы на тему и нарочитая поспешность. Озвучивая определенную тему, манипулятор уделяет ей крайне мало времени и торопится тут же переключиться на другую. Или использует слишком быстрый темп речи, «тараторит». Собеседник не успевает обработать информацию и пропустить через свое сознание. В таком состоянии часто принимаются необдуманные решения, невыгодные одному человеку или организации, но выгодные противоположной стороне. Подобную манипуляцию в общении часто применяют продавцы и консультанты в магазинах, когда навязывают уникальные предложения, действующие только здесь и сейчас: «Это последний товар на складе, только для Вас, скидка действует в течение часа, больше такого предложения не будет!» и т. д.

Ирония, или «проделки» с усмешкой. Манипулятор при общении с собеседником принимает ироничный тон. Все слова другого человека вызывают у него усмешку и сарказм. Конечно же, собеседник быстро «выходит из себя». В таком состоянии он становится уязвимым и подверженным внушению.

Репозиторий БрГУ

Неожиданная честность или внезапное откровение. Человека должно насторожить, если при обычной беседе его товарищ, партнер, руководитель вдруг намекает, что сейчас сообщит что-то очень секретное, объясняя это огромной симпатией. Бессознательно у человека может возникнуть доверие, за которым последует ослабление внимания. Чтобы не оказаться в руках манипулятора, нельзя поддаваться на провокации.

Обманчивые уточнения или ложное переспрашивание. Чтобы воздействовать на собеседника и добиться нужного результата, манипулятор во время беседы постоянно переспрашивает, уточняет детали. Он возвращается к сказанному ранее и повторяет слова партнера, но не полностью, а частично, выхватив из контекста некоторые фразы и дополнив их своими мыслями. Характеристика манипуляции при общении: первоначальный смысл искажается и меняется так, чтобы было выгодно манипулятору. Всегда во время разговора следует быть внимательным, слушать то, что говорят.

Мнимая слабость или ложная ущербность. Объекту манипуляции внушают, что его оппонент слаб, для того чтобы тот потерял бдительность и стал бы снисходительно относиться к собеседнику. Рядом со слабым противником (как он думает) человек сам расслабляется и не чувствует опасности. В таком состоянии им становится легко управлять и внушать то, что необходимо.

Использование специфической терминологии, или игра в «профессионала». Манипулятор в разговоре начинает играть роль профессионала и использует специфические термины, непонятные собеседнику. Не желая показаться неучем, собеседник слушает и молчит, хотя ничего и не понимает из речи оппонента. На это и сделан расчет. Если не переспрашивать и не уточнять неизвестные термины, то выбираться из ситуации будет сложно. Защита от манипуляций в общении в таком случае должна быть такой: не надо бояться признать, что человеку не понятно, о чем говорит собеседник.

На выбор способов манипуляции оказывают влияние заданная деловая ситуация; особенности психики адресата манипуляции; поставленные манипулятором цели психологического воздействия.

Конструктивное использование манипуляций призвано способствовать сохранению и развитию деловых отношений и личности партнеров. Следует при этом иметь в виду, что обратное влияние манипулятивного общения на личность существует в тех случаях, когда в силу его частого употребления, хорошей техники использования и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще, человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляциям другими людьми (и тогда, когда это нужно, и когда это совершенно неоправданно).

Репозиторий БрГУ

Вместе с тем манипуляции становятся негативными, когда насилие над личностью превышает уровень, диктуемый спецификой работы. Соответственно, коммуникативная культура предполагает умение не только конструктивно использовать манипуляции, но и противостоять им.

7. Специфика делового общения в женских коллективах. Учитывая тот факт, что педагогические коллективы в большинстве своем состоят из женщин, а в учреждениях дошкольного образования практически на 100 %, рассмотрим специфику делового общения в женских коллективах. Женский коллектив отличается от мужского изначально. Уже по целям и причинам, побуждающим женщину идти работать. Для нее работа важна по двум основным причинам: она дает средства для решения текущих бытовых задач и возможность интенсивного общения в рабочем коллективе. Поэтому женщины в меньшей степени заинтересованы в карьере и в росте зарплаты, в большинстве своем они не будут жертвовать своим временем, силами, семьей, осложнять отношения с коллегами ради работы, карьеры. Их материальные запросы более умеренны, чем у мужчин.

Бытует мнение, что женщины, в отличие от мужчин, не готовы выкладываться на работе на 100 %. Руководители говорят полушутя: «У женщины всегда одно полушарие мозга занято семьей, а нам – что осталось». Но те же руководители уточняют, что при желании женщины способны творить чудеса. Например, своим терпением, гибкостью и деликатностью могут уговорить строптивого клиента на выгодные для компании условия. Перед руководителем стоит задача добиться от женщин производительности не в отдельные дни и не в безвыходных ситуациях, а в повседневной работе.

Большинство руководителей-мужчин (80 %), отвечая на вопрос о том, трудно ли руководить женской командой, говорили, что особых проблем нет. Однако в ходе интервью становятся очевидными некоторые особенности женского коллектива, а именно:

– медлительность в принятии решений;

– бурная реакция на тон голоса и интонацию;

– сильное влияние проблем в личной жизни на трудовую деятельность;

– непредсказуемое переключение фокуса внимания от рабочих тем к семейным вопросам;

– интриги, истерики, шантаж;

– неспособность говорить прямо: начинают сильно издалека, попутно давая оценку всему и искажая факты;

– обиды, слезы, переход на личные взаимоотношения;

– «обустройство быта» без согласия руководства: цветы, картины и пр.

Трудности обычно возникают с поиском аргументов для женщин при передаче задания (что, как и почему следует делать), с подбором способов

Репозиторий БрГУ

мотивирования женщин на эффективную работу. Однако специфические «женские эффекты» проявляются далеко не всегда и не везде. Они чаще встречаются там, где женщин в коллективе больше 70 %, и характерны для традиционно женских должностей: бухгалтеров, кадровиков, секретарей, продавцов, операторов мобильной связи и др.

Есть еще одна особенность. Различия в поведении мужчин и женщин в основном встречаются в российских, белорусских, украинских компаниях. В западных компаниях женщины стараются придерживаться мужского подхода к работе, а их коллеги-мужчины, как ни странно, овладевают традиционно женскими навыками: плетением интриг, обидчивостью, капризами.

Распространена ситуация, когда в ответ на постановку задачи перед сотрудницами и уточнение, все ли понятно, руководитель получает стандартный ответ «да, все понятно», но затем результаты далеки от ожиданий. В некоторых случаях сама формулировка задачи не является четкой и прозрачной, но подчиненные не переспрашивают. Данная ситуация иллюстрирует «эффект пазла» (домысливания) и страх «плохо выглядеть». Смысл эффекта паззла заключается в том, что женщины при столкновении с «белыми пятнами» склонны самостоятельно достраивать образ до полноты. Поэтому их ответ «все понятно» совершенно искренен. Им действительно все ясно, а если что и непонятно, они в процессе додумают. Мужчины в аналогичном случае чаще всего просто сдадут недоделанную работу и скажут: «А здесь я не понял».

Причина страха «плохо выглядеть» заключается в том, что для подавляющего большинства женщин отношение к ним руководителя имеет огромное значение. Разумеется, этот момент важен и для мужчин. Но мужчина обычно стремится, чтобы оценили его квалификацию, профессиональные качества, результаты его работы, а для дамы слова руководителя - это оценка ее как человека, как женщины. И если она добилась отличных результатов, а начальник не сказал, что она молодец, значит, вся работа насмарку и руководитель ее недолюбливает. Женщина опасается, что, задавая дополнительные вопросы, она произведет на него неблагоприятное впечатление, поэтому предпочитает разбираться сама. Обычно таким страхам в большей степени подвержены новые сотрудницы.

Чтобы избежать таких ситуаций, необходимо максимально четко формулировать задачу. Желательно письменно и, к примеру, по электронной почте, чтобы не потерялась. Неэффективно передавать задание через других сотрудников, если речь не идет о стандартной операции. Здесь есть риск не только получить иной результат, но и поссорить коллег между собой.

Помимо правильного понимания задачи, существует другая проблема, связанная с передачей поручения сотрудницам. Нередко работники-

Репозиторий БрГУ

женщины отказываются браться за выполнение новой или сложной задачи. На это могут быть три причины:

1. Сопротивление новому. Женщины гораздо лучше справляются с работой по усовершенствованию уже существующего, нежели с разработкой нового. Поэтому на запуск проекта «с нуля» лучше брать мужчину. А разработку правил и процедур, установление отношений и оттачивание деталей целесообразно поручить женщине. Бывают исключения – прирожденные женщины-новаторы, но их немного. Женщину пугает не столько сложность предстоящей работы или ее объем, сколько необходимость отказаться от того, что есть, ради неизвестного.

Руководителю в данной ситуации целесообразно представить новую задачу не как революционное преобразование, а как усовершенствование имеющейся системы, наведение в ней порядка, некий переходный этап от старого к новому. Также важно эмоционально описать результаты успешного решения задачи и выгоды как для компании, так и для сотрудницы. Для женщины задачу надо обязательно раскрасить, создать драматизм, чтобы она почувствовала себя героиней важных событий.

2. Неуверенность в себе. Женщина боится неудачи и, как следствие, плохой оценки: «не справилась, не оправдала ожиданий, подвела». Неприятно, лучше не рисковать. В таких случаях некоторые руководители заводят картотеку достижений и индивидуальных плюсов, чтобы сотрудницы видели свои реальные успехи и способности. Очень важна моральная поддержка: «Вы сможете, вы справитесь, вы и не такое делали». Особенно необходимо женщинам наставничество на начальном этапе – возможность оперативно получать советы у более опытных коллег и готовность руководителя прийти на помощь.

3. «Эффект серой мышки». Это маскировка собственных способностей. Некоторым женщинам комфортнее отказаться от дополнительных благ в виде карьерного роста, лишь бы не брать на себя ответственность за сложные задания и не тратить дополнительные силы на работу. Обычные отговорки: «я ничего в этом не понимаю», «я недавно с этим работаю», «лучше поручите кому-нибудь еще» и т. п. Если поручать задания кому-нибудь другому, сотрудник профессионально деградирует, поэтому в качестве решения проблемы можно проводить аттестации, в ходе которых сотрудницы демонстрируют свои реальные знания и умения. Быть в числе двоечников никто не хочет. Материальное стимулирование, расширения зоны ответственности и компетенций показывают сотрудницам, что застой финансово не выгоден. Желание нравиться и высокая оценка начальника обычно пересиливают лень.

Существует очень много форм мотиваций женщин. И самая важная – одобрение. Ведь женщины внимательны к деталям, требованиям, ожида-

Репозиторий БрГУ

ниям. Они более целеустремленны, ответственны, трудолюбивы, чем мужчины. Существует практика ежемесячных вечеринок с тортами, пирогами, чтобы можно было поговорить, рассказать о проблемах, дискуссии. Женщинам это нужно. И, разумеется, дверь начальника всегда открыта для работников. Любая может зайти и пообщаться на волнующие ее темы.

Сотрудницы не любят, когда ими только командуют. Им необходимо соучастие и деликатность. Следует заметить, что корпоративный дух может сработать в женском коллективе и вызвать отторжение в мужском. Сухой и деловитый тон может показаться им резкостью, который доведет и до, казалось бы, беспричинного плача. Рекомендуется чаще спрашивать мнение сотрудниц по организации работы на их участках. Не обязательно потом учитывать их рекомендации в своем деле. Однако они обязательно оценят то уважение, которое демонстрируют их руководители. К тому же и в их словах встречается немало ценного. Модель организации тогда сводится к внешнему равноправию с внутренней авторитарностью.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Назовите и дайте характеристику форм общения.
3. Какие формы организации деловых совещаний, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными?
4. Какими могут быть позиции сторон на переговорах?
5. Перечислите основные приемы управляения вниманием аудитории.
6. Какую роль играют манипуляции в управлениии учреждением образования?
7. Как обеспечить эффективность делового общения в женском коллективе?

Репозиторий БрГУ

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 224–267.

2. Самыгин, С. И. Деловое общение : учеб. пособие для вузов по специальности «Атикризис. упр.» по направлению 080500 «Менеджмент», «Финансы и кредит», «Бухгалтер. учет, анализ и аудит» / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2012. – 440 с.

3. Аминов, И. И. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / И. И. Аминов. – М. : Омега-Л, 2005. – 304 с.

4. Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 226 с.

Тема 13

Принятие решений в процессе управления учреждением образования

1. Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений.
2. Процесс принятия управленческих решений.
3. Методы принятия управленческих решений.

1. Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений. Управленческое решение – одна из важнейших категорий практического системного менеджмента. С одной стороны, качество управленческих решений определяет эффективность деятельности организации, с другой – решения являются продуктом функционирования системы менеджмента, то есть они ею вырабатываются, принимаются и реализуются. От степени совершенства этой системы зависит рациональность и результативность управленческих решений. Менеджер не имеет права принимать непродуманные решения, он должен действовать рационально, логично, систематизировано. Именно компетентность в принятии управленческого решения отличает менеджера от «неменеджера», руководителя от «водителя руками».

Управленческое решение – выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов. Оно характеризуется:

– наличием целей управленческого решения, выраженных в конкретных количественных и качественных показателях;

– необходимой целесообразностью и объективной возможностью выбора оптимального варианта действий системы управления из многих, которые возможны в данных условиях;

– потребностью утверждения волевым актом руководителя или соответствующего коллективного органа (в учреждении дошкольного образования это может быть педагогический совет, совет учреждения, попечительский совет и др.);

– основное содержание управленческого решения определяется целями, на реализацию которых они направлены;

– система менеджмента организации выступает в качестве механизма выработки, оценки, выбора, принятия и реализации управленческого решения;

– процесс осуществления управленческого решения должен сопровождаться эффективным стимулированием деятельности персонала организации;

– осуществление управленческих решений является функцией и результатом мыслительно-психологической деятельности человека, поэтому

Репозиторий БрГУ

предъявляются соответствующие требования к лицам, причастным к их реализации;

– в управленческих решениях концентрируется теория управления, опыт менеджеров, интуиция, здравый смысл, – все это трансформируется в искусство управления.

Процесс принятия управленческого решения является связующей функцией в управленческом цикле (О.С. Виханский, Т.С. Кабатченко, М. Мескон, А.И. Наумов). Так, в начале планирования деятельности учреждения руководитель принимает *решение* о сборе и анализе информации, о ее состоянии и окружении, а на этой основе – *решение* о разработке и утверждении плана работы на последующий период. Далее, выработав план действий, руководитель принимает *решение* о необходимости создания организационных условий, позволяющих реализовать задуманное. В результате завершения запланированной работы руководитель принимает *решение* об осуществлении контроля и выявлении результатов деятельности, их соответствии намеченным планам. Таким образом, *реализация любой управленческой функции инициируется принятием решения, а ее завершение и переход к следующей также осуществляется благодаря принятию решения*. Поэтому принятие решения рассматривается как один из этапов реализации любой управленческой функции и как связующее звено, обеспечивающее их единство.

Необходимость принятия руководителями любых организаций, в том числе и учреждений образования, большого количества управленческих решений, обуславливает их разнообразие (таблица 14).

Таблица 14 – Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Виды управленческих решений	Пример из практики управления учреждением дошкольного образования
Уровень управления	Решения высших уровней (республиканского). Решения среднего уровня (местных распорядительных и исполнительных органов). Решения низшего уровня (учреждения дошкольного образования).	Решения о реализации механизма государственной аккредитации учреждений образования *(решение на республиканском уровне)*.
Принадлежность к иерархическому уровню системы менеджмента организации	Решения I уровня (уровня руководителя). Решения II уровня (заместителей руководителя). Решения III уровня (педа-	Решение о приеме на работу повара *(решение I уровня – директора)*. Решение о проведении внеплановой групповой консультации с педагогами, работающими в одиннадцатых

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 14

	гогов, обслуживающего персонала).	классах *(решение II уровня – заместителя директора по учебной работе).*
Сфера деятельности (содержание решения)	Экономические. Социальные. Организационные. Технические. Технологические. Кадровые и т. д.	Решение об утверждении сметы дополнительных образовательных услуг *(решение в области финансово-хозяйственной деятельности учреждения дошкольного образования)*.
Функциональное назначение	Целеполагающие. Плановые. Организационные. Координирующие. регулирующие Контрольные.	Решение о разработке плана работы школы на учебный год *(плановое решение)*.
Продолжительность реализации	Долгосрочные (в перспективе). Среднесрочные (в реальном масштабе времени). Срочные (экстренные, по запросу).	Решение об открытии оздоровительного комплекса на базе учреждения дошкольного образования, включающего бассейн, кабинет физиотерапии, стоматологический кабинет и т. д. *(долгосрочное решение, поскольку вначале предстоит найти финансовые средства и создать материально-техническую базу для реализации обозначенных услуг)*.
Метод (способ) принятия	Эвристические. Графические. Аналитические.	Решение о постановке цели деятельности учреждения дошкольного образования на 2012–2013 учебный год о снижении уровня заболеваемости воспитанников на 2 % *(аналитическое решение)*.
Степень формализации	Формализованные (запрограммированные). Неформализованные (незапрограммированные).	Решение об определении перспектив развития школы, выработанное с помощью техники брейнсторминга *(неформализованное решение)*.
Степень самостоятельности (причина возникновения)	По собственной инициативе. По исполнению решений вышестоящих организаций и органов управления, соответствующие должностным обязанностям. Ситуационные. Сезонные.	Решение педагога об участии в конкурсе «Учитель года» *(по собственной инициативе)*. Решение о принятии воспитателя на должность руководителя физического воспитания на 0,5 ставки по совместительству по причине увольнения работника, занимавшего эту должность ранее и невозможности найти специалиста в середине учебного года *(ситуационное решение)*.

Репозиторий БрГУ

Окончание таблицы 14

Организация разработки (подготовки)	Единоличные. Коллегиальные. Коллективные.	Решение о проведении выставки творческих работ детей, родителей, педагогов *(коллегиальное решение)*.
Форма	Письменные. Устные.	Решение о переводе учителя на должность заместителя директора по учебной работе *(письменное решение, поскольку необходимо издать соответствующий приказ)*.
Срок действия	На определенный срок. Срок без ограничения. Временные, до отмены.	Решение об организации открытых занятий для родителей в течение марта (*решение на определенный срок)*.
Обеспеченность информацией (условия принятия)	В условиях неопределенности. В условиях риска. В условиях определенности.	Решение о реализации новой образовательной услуги в учреждении дошкольного образования – хореошрафии *(решение в условиях риска, поскольку предварительно заведующим был изучен спектр услуг конкурентов, запросы родителей и определен потенциал оказания этой услуги. Однако на данный момент группа желающих ее приобрести не укомплектована, и т. д.)*.
Возникновение ситуации	Экстренные. Текущие.	Решение об утверждении повестки дня предстоящего запланированного педагогического совета *(текущее решение)*.
Частота принятия	Одноразовые (случайные). Повторяющиеся.	Решение о создании комиссии для подготовки проекта решения предстоящего запланированного педагогического совета *(повторяющееся решение)*.
Широта охвата	Общие (касающиеся всех сотрудников). Узкоспециализированные.	Решение о переводе помощника воспитателя на должность воспитателя в связи окончанием учреждения высшего образования и присвоением соответствующей квалификации *(узкоспециализированное решение)*.
Сложность содержания	Простые (стандартные). Сложные (творческие).	Решение о проведении в школе Дней открытых дверей *(простое решение)*.

Репозиторий БГУ

В литературе менеджеров вообще называют лицами, принимающими решения. При этом принимаемые ими решения могут быть как стратегиче-

скими, так и относится к любому направлению деятельности организации (сферам планирования, системам контроля, способам мотивации и др.). Любые возникшие проблемы просто обязаны попасть в сферу внимания менеджера. И он должен принять по ним адекватные решения, которые следует реализовать и убедиться в их действенности. При необходимости надо внести соответствующие коррективы.

2. Процесс принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений состоит из трех сложных по составу этапов (см. таблицу 15).

Таблица 15 – Этапы принятия управленческих решений

Этапы	Содержание деятельности
1. Определение проблемы и признание необходимости принятия решения	***1. Выявление проблемных ситуаций в работе организации*** *Проблемная ситуация* – противоречие между действительным, желаемым, возможным и должным. Четкое определение проблемы определяет эффективность решения. В случае, если она неверно сформулирована, целесообразность последующих действий минимальна. ***2. Анализ проблемы и ее интерпретация*** *Интерпретация проблемы* – определение значимости той или иной проблемы для функционирования и развития организации. *Виды проблем* неструктурированные: *проблема-возможность* (например, маркетинговое исследование, проведенное в учреждении дошкольного образования, выявило спрос родителей на дополнительную образовательную услугу – хореографию. Решение этой проблемы – оборудование помещения, поиск и принятие на работу соответствующего специалиста – будет рассматриваться как возможность развития учреждения, совершенствования его деятельности); *проблема-кризис* (например, недостаток в учреждении дошкольного образования обслуживающего персонала – помощников воспитателей (по штатному расписанию должно быть 10, работает только 6). Данная проблема является кризисной, нежелательной для управления учреждением дошкольного образования, поскольку она является причиной снижения качества образовательной деятельности (воспитателям приходится совмещать организацию учебно-воспитательного процесса с детьми и их обслуживание), ухудшает имидж учреждения и т. д.); структурированная: *повседневная, рутинная проблема* (например, определение возможности предоставления очередного отпуска учителю в течение учебного года). В результате интерпретации проблемы определяется ее важность и степень срочности ее решения.

Репозиторий БрГУ

Продолжение таблицы 15

	3. Определение критериев решения проблемы Выработанные критерии позволяют впоследствии определить степень решения проблемы. Выбор конкретных критериев обусловлен характером проблемы существующей ситуации в организации.
2. Выработка (подготовка) решения	***4. Определение допустимых альтернатив*** *Альтернатива* – возможный путь решения проблемы. Особенности реализации данного этапа определяются: – видом проблемы; – желанием субъектов управления осуществлять поиск альтернатив решения проблемы; – степенью изученности проблемы, имеющимся представлением о ее сущности; – наличием времени на выявление альтернатив; – количеством людей, включенных в этап разработки альтернатив. ***5. Анализ и оценка разработанных альтернатив*** Определение преимуществ и трудностей реализации выработанных альтернатив. Их сравнительный анализ на основе разработанных ранее критериев. ***6. Выбор альтернативы*** «Переломный» этап в процессе принятия решения, результат которого определяется следующими факторами: – готовностью руководителя к принятию решения и последующей ответственности за его реализацию; – тщательностью анализа возможных альтернатив на предыдущем этапе; – предыдущим опытом решения различных проблем в управлении.
3. Реализация решения	***7. Организация выполнения решения*** Предполагается подготовка плана реализации принятого решения, распределение прав и ответственности между его исполнителями, определение коммуникационных каналов для обмена информацией в ходе выполнения решения. ***8. Анализ и контроль выполнения решения*** Реализация системы мониторинга за исполнением решения, предполагающей постоянное отслеживание преобразований управляемого объекта. ***9. Обратная связь*** Оценка полученных достижений в результате реализации решения, их соответствия обозначенным критериям. Определение степени решения проблемы, породившей принятие решения.

Репозиторий БГУ

Четкое разделение процесса принятия управленческих решений на этапы реализуется не всегда, так как они могут осуществляться параллельно. При этом возможен возврат с любого этапа к предыдущим в целях корректировки первоначальных идей, установок ограничений, целей и др., то есть

разработчикам следует проявлять гибкость в процессе выработки управленческих решений при появлении новых факторов.

Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко выделяют следующие уровни принятия управленческих решений:

Первый уровень – *рутинный*. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность, либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Второй уровень – *селективный*. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Третий уровень – *адаптационный*. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Четвертый уровень – *инновационный*. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение

Репозиторий БрГУ

которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии [51].

Результативность управленческого решения определяется рядом *факторов*, основные из которых следующие:

– состояние управляющей и управляемой подсистем организации в целом;

– принципы, используемые в системе менеджмента;

– деловые качества персонала организации;

– степень совершенства организационной структуры системы менеджмента;

– методы менеджмента;

– организация и методика разработки управленческих решений;

– использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации;

– объем и ценность информации, используемой при выработке управленческих решений;

– субъективные факторы оценок управленческих решений (экспертами, руководителями и т. д.);

– время, предоставляемое разработчикам на выработку управленческих решений;

– время, выделенное на реализацию управленческих решений;

– стиль управления менеджера организации;

– социально-психологический климат в коллективе;

– степени объективности восприятия разработчиками и воспроизведения в управленческих решениях реальной ситуации, в которой вырабатывается, принимается и реализуется решение, то есть адекватности, правильности и точности отражения всех условий действительности.

В осуществлении управленческого решения существенная роль принадлежит руководителю организации, который обязан:

– умело, творчески поставить задачи перед разработчиками управленческого решения и управлять процессом его выработки;

– правильно принять управленческое решение;

– организовать реализацию управленческого решения и контроль за этим процессом.

3. Методы принятия управленческих решений. Для разрешения управленческих проблем методы принятия управленческих решений объединяются в три группы:

1) *Эвристические (неформальные) методы* принятия решений – это методы, основанные на опыте, интуиции и суждениях лиц, принимающих

Репозиторий БрГУ

управленческие решения. Эвристические методы представляют собой совокупность логических и методических способов выбора эффективных решений на основе теоретического сравнения вариантов с учетом накопленного опыта, аналитических способностей руководителей и сотрудников. Преимущество этих методов состоит в том, что они принимаются оперативно. Существенным недостатком является то, что они, как правило, ограничены прежним опытом, в результате чего можно упустить новую альтернативу, которая более эффективна и базируется на инновационном мышлении и новейших подходах современного менеджмента к решению проблем организации.

2) *Количественные методы* принятия решений. В их основе лежит научно-технический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью ЭВМ больших массивов информации. В зависимости о типа математических функций, положенных в основу математических моделей, различают: линейное моделирование (используются линейные зависимости); динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач); вероятностные и статистические модели (реализуются в методах теории массового обслуживания); теорию игр (моделирование таких ситуаций, принятие решение в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений); имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним).

3) *Коллективные методы* обсуждения и принятия решений. Суть этих методов состоит в том, что сначала определяются участники по выработке и принятию решений, чаще всего это временный коллектив, состоящий из руководителей, исполнителей, а также компетентных, коммуникабельных, творчески мыслящих специалистов. В учреждениях дошкольного образования при принятии управленческих решений чаще всего используются именно эти методы. Поэтому рассмотрим их более подробно.

Метод номинальной групповой техники сводится к тому, что все члены, объединенные во временный коллектив, сначала излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно. После чего каждый участник коллектива докладывает суть своей идеи членам коллектива, и только после этого каждый участник в письменном виде представляет ранговые оценки выносимых проектов. Вариант, который получил наивысший балл, принимается за основу решения.

Метод «Дельфы» (дельфийский метод) получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями будущего. Этот метод групповой экспертной оценки не требует совместной работы членов группы, в основном используется, ко-

Репозиторий БрГУ

гда участники размещаются в различных географических регионах и подразделениях. При этом членам временного коллектива в соответствии с этим методом не разрешается обмениваться мнениями по вопросам решаемой проблемы.

Метод предусматривает выбор управленческого решения в следующей последовательности:

1) членам группы предлагается отвечать на заранее детально подготовленные вопросы по решаемой проблеме;

2) каждый член группы анонимно и независимо друг от друга дает оценки вариантов решения или предлагает свои идеи;

3) все ответы членов коллектива собираются в «центре» и обобщаются в интегральном документе с содержанием вариантов решений;

4) каждый член коллектива получает копию этого материала. После ознакомления он может изменить мнение по вопросу возможных альтернатив решения проблемы;

5) шаги 3 и 4 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод «Дельфы» наиболее приемлем при выработке управленческих решений для уникальных, малоизученных проблем. Однако затраты времени на разработку решений растут, а количество предполагаемых вариантов уменьшается.

Метод мозговой атаки (мозгового штурма) – (англ. *«брейн сторминг»*). Данный метод разработал Алекс Ф. Осборн в 1938 г. Метод используется тогда, когда другие способы решения возникшей проблемы оказываются непригодными, когда возникает необходимость активизации разработки новых идей и решений как выхода из тупиковой ситуации.

Суть этого метода заключается в том, что каждому члену временного коллектива предоставляются права высказывать самые различные идеи по вопросу вариантов решения проблемы. При этом ставится цель получения как можно большего числа предложений. Все высказанные идеи фиксируются без критики и оценки, а их обсуждение и анализ производится централизованно после завершения процесса генерирования идей. Все представленные участниками предложения структурируются по определенным показателям, отражающим возникающие ограничения, затраты ресурсов, степень достижения целей. Полученные оценки являются основой для выбора оптимального управленческого решения. Оптимальная численность группы – 4–10 человек, длительность обсуждения – 20–30 минут.

Метод дерева решений используют для разрешения сложных проблем, требующих точной технологической последовательности процедур решений. При этом каждая процедура решения может иметь несколько возможных исходов, причем каждый исход имеет свою вероятность

Репозиторий БрГУ

наступления. Каждое последующее возможное решение зависит от фактического исхода предыдущего решения. По содержанию дерево решений представляет схематичное изображение процесса принятия последовательных решений, состоит из ветвей как вариантов решений и узлов как соответствующих им исходов. Для каждого исхода рассчитывается вероятность его наступления, а расходы на его осуществление предоставляются на соответствующей ветви.

Японская кольцевая система принятия решений «кингисё». Суть ее заключается в следующем:

– эксперты готовят проект решения;

– проект решения передается по списку заинтересованным руководителям и специалистам;

– каждый из них обязан в письменном виде изложить свои замечания и предложения;

– эксперты приглашают на совещание только тех руководителей и специалистов, чье мнение не совсем ясно или оригинально;

– эксперты выбирают оптимальное решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями;

– с этого момента решение становится законом для исполнения.

Принципы выбора решения экспертами:

1) принцип диктатора. В соответствии с этим принципом в качестве группового предпочтения принимается предложение одного лица группы (высшего руководителя или ученого). Этот принцип используется в основном в военных организациях, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

2) принцип большинства голосов. В соответствии с этим принципом предпочтительным признается решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

3) принцип Курно. Используется в том случае, когда коалиций среди экспертов нет, предлагается число решений, равное числу экспертов. Принимается решение, которое бы отвечало индивидуальным предпочтениям экспертов и не ущемляло их интересов;

4) принцип Парето. Используется, когда эксперты образуют единое целое, одну коалицию. Принимается оптимальное решение, которое не выгодно менять всем членам группы, объединенных одной целью;

5) принцип Эджворта. Используется, когда среди экспертов существует несколько коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Принимается оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Конференция идей Гильде (конференция имеет также названия *«Дискуссия-66», сессия «жужжащих голосов», «Филипс-66»*). Для реализации этого метода принятия управленческих решений привлекаются руководи-

Репозиторий БрГУ

тели, сотрудники, иногда новички. Крупное собрание подразделяют на группы по шесть человек, которые независимо друг от друга вырабатывают решение по определенному вопросу. Каждая группа назначает ведущего, протоколиста и спикера. Обсуждение длится около 6 минут. Затем все группы собираются на пленарное заседание, где спикеры докладывают о своих идеях и решениях. На заседании вырабатывается единое решение.

Метод 635. Суть данного метода состоит в том, что группа из шести участников первоначально анализирует проблему. Каждый участник в течение 5 минут заносит в формуляр три предложения и передает его соседу, последний принимает к сведению предложения соседа и записывает три своих предложения и т. д. Таким образом, в течение 30 минут каждый участник заполняет шесть формуляров. Количество участников может измениться от четырех до восьми, время гибко регулируется. Метод 635 позволяет за 30 минут получить до ста восьми (6□3□6) предложений.

Метод синектики. В основе этого метода лежит классический мозговой штурм. Назван метод в честь созданной У. Гордоном в 1960 г. фирмы «Синектикс» (США). Виды метода синектики:

– классическая синектика. Пять – семь участников в ходе дискуссии обсуждают проблемы, сознательно абстрагируются от обстоятельств дела, формируют подходы к решению проблемы;

– синектическая конференция. В ходе обсуждения проблемы специалисты находят решения с помощью аналогий;

– визуальная синектика. Решение достигается с помощью рассматриваемых изображений (например, слайдов). Первое изображение участники описывают совместно, после чего анализируют ситуацию. Если поток идей иссякает, то рассматривают следующий диапозитив. Иногда синектики используют крупные изображения на рекламных проспектах, стендах и т. д.

Пул мозговой записи. Четыре – восемь участников записывают до 10 предложений по решению проблемы в формуляры. В начале заседания на середину стола «пула» кладут в формуляр, который уже содержит несколько предложений. Каждый участник записывает в один из формуляров свои идеи, причем их количество не ограничено. Если участник замечает, что его идеи по данной проблеме иссякли, то он заменяет свой формуляр другим лежащим в центре стола. При этом он вдохновляется идеями из формуляров и расширяет их. Все формуляры различаются окраской или крупными цифровыми надписями.

Опрос с помощью карточек. Участники встречаются в спокойной обстановке. Им на доске или на карточке записывают суть проблемы, с помощью встречных вопросов и дискуссий проясняется проблема. В течение 10–45 минут участники записывают идеи или замечания на одну карточку.

Репозиторий БрГУ

Записи остаются анонимными. Карточки группируются в отдельные группы по синтаксическому принципу или предметному содержанию.

Идейная инженерия – это учет и обработка в письменной форме идей сотрудников в ходе коротких дискуссий и записей решений. Основные этапы реализации идейной инженерии:

– определение целеустановки;

– выбор участников, которые «могут что-то сказать»;

– анализ трудностей и причин возникновения проблем (аргументы фиксируются на карточках);

– сбор предложений по решению проблемы (предложения фиксируются на карточках);

– составление программы мероприятий (оценивают специалисты).

Метод коллективного блокнота. Всем опрашиваемым по проблеме выдаются блокноты для «идей», в которые ежедневно заносятся возникающие идеи. Приблизительно через месяц блокноты сдают координатору, который анализирует и извлекает принципиальные решения. Результаты обсуждают все участники.

Триггерная техника. На первом этапе каждый член группы в течение нескольких минут кратко записывает свое решение по проблеме. Все участники по очереди излагают свои идеи. Одинаковые идеи не предлагаются дважды. Второй этап начинается после обсуждения предложений первого этапа с объявления новых идей. Опытные группы проводят несколько этапов.

Метод фокальных объектов. Активизация ассоциативного мышления человека. Метод находится в *фокусе переноса* от случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект. Появляются неожиданные варианты, новые модификации известных устройств и способов.

Метод гирлянд случайностей и ассоциаций. Метод помогает найти большое количество подсказок для развития и выявления идей, новых товаров или услуг, новых подходов к конструированию и т. д. Определяются синонимы объекта, а далее в произвольном порядке генерируются идеи, как гирлянда. В заключение оценивают и выбирают рациональные идеи.

Метод «ТИЛМАГ» (трансформация идеальных элементов решения с помощью матриц образования по ассоциации и общности). Этапы реализации метода в одной группе:

– анализ и определение проблемы;

– определение «идеальных» элементов потенциальных решений;

– уплотнение «идеальных» элементов до четких понятий;

– образование ассоциаций из попарного соединения «идеальных» элементов;

– вывод решений из ассоциаций;

Репозиторий БрГУ

– попарная конфронтация ассоциаций и определение общих элементов понятий из каждой игры;

– вывод решений из обнаруженных общностей.

Метод морфологического анализа Ф. Цвикки основан на комбинаторике – систематическом исследовании всех теоретически возможных вариантов, вытекающих из закономерностей строения (морфологии). Идея метода – «уйти в предметную область, далекую от того, что лежит на виду». Метод эффективен при решении конструкторских задач, проектировании объектов, поиске компоновочных или схемных решений.

Управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако многие решения имеются в виде устных указаний, заданий, пожеланий, директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать выполнение решений, обеспечить координацию и контроль исполнения.

В заключение следует отметить, что принимать управленческие решения руководителям легко; трудно принимать хорошие решения, так как ими (руководителями), кроме логики и здравого смысла, движут еще чувства и эмоции. Учет этой особенности в практической деятельности очень важен, потому что чувства и эмоции могут возобладать над здравым смыслом и привести к существенным негативным последствиям в деятельности организации. Еще более опасно формальное отношение к управленческим решениям, стремление решить проблему вопреки объективно обусловленному, много раз на практике проверенному ходу событий.

Репозиторий БрГУ

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте понятие управленческого решения и раскройте его содержание.
2. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
3. Раскройте соврменные методы принятия управленческих решений.

Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / В. А. Трайнев [и др.] ; под общ. ред. В. А. Трайнева. – М. : Дашков и К°, 2008. – С. 61–68.

2. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / С. А. Езопова. – М. : Академия, 2003. – С. 181–192.

3. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием : учеб. пособие для студентов пед. вузов / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2001. – С. 77–87.

4. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 82–92.

Тема 14

Управление в сфере образования Республики Беларусь

1. Система и структура органов управления образованием. Направления деятельности Министерства образования.

2. Задачи и функции деятельности управлений образования областных исполнительных комитетов.

3. Задачи и функции деятельности городских и районных отделов образования, спорта и туризма.

1. Система и структура органов управления образованием. Направления деятельности Министерства образования. Управление в сфере образования рассматривается как «взаимодействие субъектов и объектов управления системой образования в целях обеспечения стабильного режима ее функционирования, перевода в новое качественное состояние и выход в позицию развития» [62, с. 10]. Управление в сфере образования в Республике Беларусь носит государственно-общественный характер. Целями управления в системе образования являются:

– проведение государственной политики в области образования;

– совершенствование и развитие системы образования;

– реализация образовательных программ, программ воспитания.

При рассмотрении структуры органов управления Г.Д. Дылян исходит из того, что под структурой понимаются:

- закономерность строения, функционирования и развития системы;
- выражение сложных, противоречивых частей целого;
- организация целого из составных частей [62, с. 24].

В настоящее время в республике сложилась достаточно устойчивая структура управления образования. Центральным органом управления в системе образования является Министерство образования Республики Беларусь. Министерство образование образует республиканский уровень управления в системе образования, создание системы дошкольного воспитания, максимально приближенной к условиям семейного воспитания.

Основными направлениями деятельности Министерства образования являются:

1. Анализ состояния и прогнозирование развития сферы образования, социальных процессов в среде молодежи, изучение мировых тенденций и определение приоритетных направлений развития в этих сферах.

2. Определение основных направлений развития и совершенствования качества образования.

Репозиторий БГПУ

3. Координация деятельности республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов в сфере образования.

4. Взаимодействие с местными исполнительными и распорядительными органами в решении вопросов, входящих в его компетенцию, принятие совместных с областными и Минским городским исполнительными комитетами мер по вопросам развития системы образования, воспитания обучающейся молодежи, молодежной политики и охраны детства.

5. Разработка проектов законодательных и иных нормативных правовых актов, программы развития системы образования, программ развития дошкольного, общего среднего, профессионально-технического, среднего специального, высшего, специального образования, дополнительного образования детей и молодежи и дополнительного образования взрослых.

6. Организация подготовки и выпуска учебных изданий, определение порядка их использования, в том числе комплектования ими учреждений образования, иных организаций, индивидуальных предпринимателей, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, государственных организаций образования, обеспечивающих функционирование системы образования.

7. Лицензирование образовательной деятельности в соответствии с законодательством о лицензировании.

8. Проводение государственной аккредитации учреждений образования, иных организаций, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, подтверждение государственной аккредитации.

9. Определение особенностей и порядка аттестации педагогических работников системы образования, кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования.

10. Согласование кандидатур на должности руководителей управлений образования областных и Минского городского исполнительных комитетов, а также кандидатур на должности руководителей организаций системы образования в соответствии с законодательством.

11. Обеспечение организации и проведения фундаментальных и прикладных научных исследований, в том числе в сфере образования, охраны детства и молодежной политики, внедрения результатов научных исследований в сфере образования, содействие внедрению результатов научных исследований и разработок в отрасли экономики, развитию инновационной деятельности.

Репозиторий БрГУ

12. Обеспечение организации и проведения экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования, в том числе определение порядка ее осуществления.

13. Осуществление совместно с Министерством здравоохранения методологического руководства в сфере оказания психологической помощи.

14. Разработка и реализация мер по развитию республиканской системы информации в сфере образования [23].

Региональные органы управления представлены:

- управлениями образования областных исполнительных комитетов, комитетом образования Минского городского исполнительного комитета;
- отделами образования городских, районных исполнительных комитетов.

Основанием в структуре управления образованием являются учреждения образования.

2. Задачи и функции деятельности управлений образования областных исполнительных комитетов. Управления образования областных исполнительных комитетов (комитет образования Минского городского исполнительного комитета) осуществляют свою деятельность во взаимодействии с комитетами, управлениями, отделами облисполкомов, государственными органами, иными организациями. Управления координируют деятельность отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов, во взаимодействии с ними решают вопросы образования регионального характера.

Основными задачами управлений являются:

1. Реализация государственной политики в сфере образования.

2. Реализация государственной политики в сфере охраны детства, защиты прав и законных интересов детей, в том числе лиц с особенностями психофизического развития.

3. Обеспечение функционирования системы образования области.

4. Осуществление деятельности по профилактике безнадзорности и правонарушений учащихся и воспитанников учреждений образования области.

5. Реализация мероприятий по охране здоровья воспитанников и обучающихся.

6. Мониторинг деятельности отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов, учреждений образования области по вопросам реализации государственной политики в системе образования.

7. Осуществление государственной кадровой политики в области образования.

8. Выявление, обобщение, внедрение передового педагогического опыта, новых технологий обучения и воспитания, организация научно-

Репозиторий БрГУ

методической экспертизы проектов по совершенствованию образовательного процесса, научное обеспечение проводимой в областях работы по реализации педагогических проектов.

9. Обеспечение условий для организации экспериментальной и инновационной деятельности.

10. Оказание методической помощи отделам образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов и учреждениям образования области по вопросам управления образовательным процессом, повышения квалификации и переподготовки педагогических работников.

11. Охрана прав и законных интересов участников образовательного процесса.

12. Осуществление деятельности по развитию материально-технической базы подчиненных учреждений образования.

13. Обеспечение соблюдения социальных стандартов в сфере образования и качества образования.

В соответствии с возложенными задачами управления реализуют сле дующие функции:

1. Обеспечение исполнения законодательства об образовании.

2. Обеспечение контроля за: а) формированием и выполнением подчиненными учреждениями образования государственных программ, мероприятий по реализации основных направлений энергосбережения; б) организацией питания в подчиненных учреждениях образования; в) проведением текущего ремонта в подчиненных учреждениях образования; г) соблюдением подчиненными учреждениями образования требований по охране труда и пожарной безопасности.

3. Создание системы оперативного информирования отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов и учреждений образования области об инновациях в образовательном процессе и управлении учреждениями образования области.

4. Организация взаимодействия отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов, учреждений образования области.

5. Организация и проведение областных олимпиад, спартакиад, конкурсов, слетов и других мероприятий с учащимися и воспитанниками учреждений образования области, подготовку и обеспечение участия команд в республиканских мероприятиях.

6. Реализация мероприятий по проведению летних оздоровительных кампаний и сезонного оздоровления детей.

7. Обеспечение в установленном порядке финансирования подчиненных учреждений образования.

Репозиторий БрГУ

8. Взаимодействие с государственными органами, общественными и иными организациями.

Для рассмотрения вопросов деятельности управлений образования и подчиненных учреждений образования, контроля за исполнением принятых решений, подбора и расстановки кадров, укрепления исполнительской дисциплины в управлениях создаются коллегии. Возглавляют коллегии управлений образования и руководят ее работой начальники управлений. Численность и персональный состав коллегий утверждаются распоряжениями председателей облисполкомов. Заседания коллегий управлений образования проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в два месяца. Заседания коллегий являются правомочными при участии в них не менее половины членов коллегий. Решения коллегий оформляются приказами и постановлениями.

При управлениях образования на общественных началах могут создаваться советы по направлениям деятельности из состава работников управлений, представителей местных исполнительных и распорядительных органов, учреждений системы образования, общественных объединений и иных юридических лиц для разработки и осуществления государственной политики в соответствующих направлениях деятельности.

3. Задачи и функции деятельности городских и районных отделов образования, спорта и туризма. Отделы образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов являются самостоятельными структурными подразделениями городских, районных исполнительных комитетов. Основными задачами отдела образования, спорта и туризма являются:

1. Реализация принципов государственной политики в сфере образования, воспитания, охраны детства, спорта и туризма.

2. Соблюдение конституционных прав граждан на образование и социальных гарантий участников образовательного процесса.

3. Выполнение образовательных и государственных социальных стандартов.

4. Обеспечение эффективного функционирования и развития системы образования, воспитания, охраны детства.

5. Создание системы непрерывного образования, повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров.

6. Совершенствование механизма управления качеством образования, охраны детства, обеспечение функционирования системы учреждений образования.

7. Разработка программ развития образования, спорта и туризма, межотраслевая координация их выполнения.

Репозиторий БрГУ

8. Внедрение научно обоснованной системы физического воспитания и оздоровления населения, развития детского и юношеского спорта, спорта высших достижений, координация физкультурно-спортивной работы среди инвалидов и лиц с ослабленным здоровьем.

9. Пропаганда спорта и туризма, здорового образа жизни.

10. Содействие общественным объединениям в их деятельности по вопросам образования, спорта и туризма.

11. Осуществление мер по укреплению материально-технической базы учреждений образования, спорта и туризма.

12. Осуществление контроля за соблюдением на территории города, района законодательства Республики Беларусь об образовании, спорте и туризме.

13. Развитие международного сотрудничества в сфере образования, спорта и туризма.

Отделы образования, спорта и туризма в соответствии с возложенными на них задачами и в пределах своей компетенции реализуют следующие функции:

1. Всесторонне анализируют состояние образовательного процесса, изучают и определяют тенденции и приоритетные направления развития образования, спорта и туризма, вносят предложения по сохранению сети учреждений образования, спорта и туризма, координируют и контролируют их деятельность.

2. Вносят предложения о создании, реорганизации и ликвидации в установленном порядке учреждений образования и организаций спорта и туризма города, района.

3.Взаимодействуют с исполнительными и распорядительными органами в решении вопросов, входящих в их компетенцию, принимают меры по совершенствованию деятельности и развитию системы образования, спорта и туризма.

4. Участвуют в подготовке и реализации соответствующих государственных программ и мероприятий, анализируют ход их выполнения.

5. Осуществляют функции по обеспечению качества образования, воспитания, охраны детства в учреждениях образования;

6. Обеспечивают контроль за созданием в учреждениях образования и учреждениях спорта условий, гарантирующих охрану и укрепление здоровья учащихся, воспитанников, условий для организации их питания, медицинского обслуживания.

7. Организуют и участвуют в аттестации руководящих и педагогических кадров учреждений образования в пределах своих полномочий и компетенции.

Репозиторий БрГУ

8. Создают для лиц с особенностями психофизического развития условия для получения образования, коррекции нарушений развития и обеспечения социальной адаптации.

9. Осуществляют меры по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних обучающихся.

10. Проводят кадровую политику, направленную на укомплектование отделов образования, спорта и туризма и подчиненных им учреждений и организаций квалифицированными специалистами, обеспечивают их подбор и расстановку, формируют кадровый резерв.

11. Вносят предложения и оформляют документы на награждение, материальное поощрение и моральное стимулирование руководящих и педагогических кадров, тренерского состава подчиненных учреждений.

12. Взаимодействуют с профессиональными союзами, общественными организациями в целях обеспечения социальной защиты руководящих и педагогических кадров, работников спорта подчиненных учреждений.

13. Анализируют и контролируют состояние материальной базы учреждений образования, учреждений физической культуры, спорта и туризма.

14. Осуществляют финансирование деятельности подчиненных отделам образования, спорта и туризма учреждений и организаций.

15. Определяют потребность населения в образовательных услугах, в услугах, оказываемых организациями физической культуры и спорта, туристическими организациями, внедряют новые виды услуг.

16. Организуют и проводят педагогические конференции, совещания, выставки и конкурсы; оказывают методическую помощь учреждениям образования и иным организациям независимо от подчиненности и форм собственности по вопросам, относящимся к компетенции отделов.

17. Стимулируют поисковые, экспериментальные и инновационные работы, научно-методические исследования в области образования, спорта и туризма, внедрение их результатов в практику.

Сравнительный анализ в соответствии с предложенным циклом на трех уровнях управления (Министерство образования – управления образования областных исполнительных комитетов – отделы образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов) позволяет сделать следующие выводы:

1. Функции Министерства образования в некоторых случаях совпадают с функциями управлений образования областных исполнительных комитетов и отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов, хотя особенностью деятельности Министерства образования является ее направленность на решение стратегических, крупномасштабных задач, оказывающих влияние на функционирование и развитие всей системы.

Репозиторий БрГУ

2. Функции областных управлений (Минского городского комитета) образования сосредоточены на решении государственных задач в области образования с учетом специфики, условий региона. В отличие от Министерства образования региональные органы образования более приближены к практике обучения и воспитания.

3. Городские, районные отделы образования, спорта и туризма фокусируют свое внимание на конкретных проблемах обучения и воспитания, охраны детства, развития учебной и материальной базы и др.

4. Подобное распределение функций вписывается в существующее в мире понимание оптимальности сочетания централизма и децентрализма в управлении, в соответствии с которым высокий уровень централизма в процессе управления применяется при решении крупномасштабных, общегосударственных проблем, а высокий уровень децентрализма – при решении конкретных задач обучения и воспитания.

Таким образом, в условиях Республики Беларусь, исходя из соображений нормальной управляемости, действующая структура управления признается оптимальной.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте систему и структуру органов управления в сфере образования Республики Беларусь.

2. Перечислите задачи и функции деятельности управлений образования областных исполнительных комитетов.

3. Каково содержание деятельности отделов образования, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов?

Список рекомендуемой литературы

1. Кодекс Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс] : 13 янв. 2011 г., № 243-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 04.01.2014 г. : с изм. от 18 июля 2016 г. – Режим доступа: www.consultant.ru. – Дата доступа: 08.10.2017.

15. Мацкевич, С. А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов / С. А. Мацкевич ; науч. ред. А. Н. Мирошниченко. – Минск : И. П. Логвинов, 2011. – 260 с.

23. Положение о Министерстве образования Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 4 авг. 2011 г., № 1049. – Режим доступа: http://edu.gov.by/page-2461. – Дата доступа: 09.07.2017.

62. Управление в системе образования Республики Беларусь / под ред. Г. Д. Дыляна. – Минск : Асар, 2004. – С. 9–26.

Репозиторий БрГУ

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1
Менеджер учреждения образования

Вопросы для обсуждения

1. Портрет менеджера учреждения образования.
2. Имидж менеджера учреждения образования.
3. Саморазвитие менеджера учреждения образования.
4. Стили управления менеджера учреждения образования.
5. Лидерство менеджера учреждения образования.

Практические задания

1. Представьте, что Вы завтра приступаете к профессиональным обязанностям руководителя учреждения образования. Опишите вкратце, как Вы видите себя в данной роли. Форма изложения свободная.

2. Оцените положительные и отрицательные стороны свой готовности к деятельности руководителя учреждения образования в таблице.

Готовность «+»	Готовность «–»

2.1. Проанализируйте информацию в правой колонке.

2.2. Установите причины готовности «–» и исследуйте их.

2.3. Определите, что необходимо сделать для того, чтобы готовность «–» стала готовностью «+».

2.4. Оформите результаты размышлений в свободной форме.

3. Охарактеризуйте стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) по критериям, представленным в таблице.

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Разделение полномочий		
Ответственность		
Принятие решений		
Отношение к самостоятельности сотрудников		
Методы управления		
Контроль		

Репозиторий БрГУ

4. Попытайтесь на конкретном примере определить, авторитетен ли руководитель учреждения образования, в котором проходили практику.

5. Вам предлагается ряд афоризмов о сущности власти и влияния. Проанализируйте их. Определите, которые из них наиболее близки Вам. Почему?

Лучше спокойно подчиняться, чем властвовать самому (Лукреций).

Как в человеке, так и в государстве тяжелее всего болезнь, начинающаяся с головы (Плиний).

Разумный властитель всегда терпелив,
И гнева умеет сдержать он прилив (Саади).

Кто меньше полагался на милость судьбы, тот дольше удерживался у власти (Макиавелли).

Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает (Макиавелли).

Умение властвовать не черпается из книг (Корнель).

Опасна власть, когда с ней совесть в ссоре (Шекспир).

В чести и славе та держава,
Где правят здравый ум и право,
А где дурак стоит у власти,
Там людям горе и несчастье (Брант).

Всякий человек, обладающий властью, склонен злоупотреблять ею (Монтескье).

Высокая должность избавляет иногда от необходимости иметь еще и дарования (Вовенгард).

Если начальник не делает нам зла, то это уже немалое благо (Бомарше).

Люди самолюбивые любят власть, люди честолюбивые – влияние, люди надменные ищут того и другого, люди размышляющие презирают и то, и другое (Ключевский).

Стремление к власти также присуще человеку, как и преклонение перед властью над собой. Первое свойство делает из нас тиранов, второе – рабов (Хэзлитт).

Вообще говоря, власть не портит людей, зато дураки, когда они у власти, портят власть (Шоу).

О власть с ее взглядом Медузы! Кто однажды заглянул в ее лицо, тот не может более отвести глаз: он остается зачарованным и плененным. Кто хоть раз испытал хмельное наслаждение власти и повеления, не в состоянии от нее отказаться (Цвейг).

6. Ситуации для анализа:

Ситуация 1. Как известно, власть над людьми содержит возможность заставить их действовать согласно желанию субъекта. Но власть реализу-

Репозиторий ЕрГУ

ется только в том случае, если будут предприняты известные меры, чтобы люди понимали требования руководителя.

Какие меры должны быть предприняты?

Ситуция 2. Вам предлагают должность директора в двух школах и просят сделать выбор. Данные у школ одинаковые (контингент учащихся, здание, время существования). Первую школу характеризует большая управляемость – точно, своевременно и гибко выполняются все распоряжения, но маленькая рабочая надежность – отсутствует самостоятельность при решении вопросов. Во второй школе – наоборот.

Какую из школ Вы выберете?

Ситуация 3. У Вас как у директора школы создались натянутые отношения с заместителем по учебной работе. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что Вы предпримете в первую очередь?

1. Открыто вызову заместителя на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых взаимоотношений.

2. Прежде попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

3. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

4. В интересах дела попытаюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

5. Обращусь к активу коллектива, пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

6. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам(а) ошибок во взаимоотношениях с этим заместителем, потом решу, как поступить.

Репозиторий БрГУ

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 105–119, 192–223.

2. Володько, О. М. Имидж менеджера : учеб. пособие для вузов по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / О. М. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 312 с.

3. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 51–59.

4. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 101–111.

5. Трайнев, В. А. Психологические особенности деятельности руководителя / В. А. Трайнев // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 36–40.

Практическое занятие 2

Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования

Вопросы для обсуждения

1. Основные функции управления, их взаимосвязь.
2. Общие подходы и требования к планированию работы учреждения образования.
3. Виды планирования в учреждении образования.
4. Формы планирования.

Практические задания

1. Докажите, что стратегические, тактические и оперативные планы составляют не набор разрозненных документов организации, а являются элементами системы планирования. Изложите факты в поддержку данного положения.

2. В таблице представлены типичные ошибки, которые совершают руководители при планировании работы. Проанализируйте их и определите способы предотвращения и устранения в планировании.

Недостатки реализации планирования в организации	Пути их предотвращения и устранения
Отсутствие глубокой аналитической основы планирования	
Расплывчатость формулировок целей и задач плана	
Отсутствие связи основных мероприятий с задачами плана и друг с другом	
Перегрузка планов общими положениями	
Слишком высокая плотность плана за счет обилия мероприятий	
Неравномерное распределение мероприятий по срокам и между исполнителями	
Отсутствие контроля и самоконтроля	
Несбалансированность мероприятий в управляемой и управляющей подсистемах	

3. Ситуация для анализа «Планируем работу на год».

В школе годовое планирование работы являлось «головной болью» заместителя директора по учебной работе Елены Сергеевны. Вот и сейчас приближался апрель и наступало время разрабатывать план работы на следующий учебный год.

Елена Сергеевна знала, что ей предстоит анализировать работу учреждения, на основе полученных результатов ставить задачи на новый

Репозиторий БГПУ

год, а потом сидеть и выдумывать массу интересных, как ей казалось, мероприятий. Затем последует равнодушное одобрение коллективом предложенного плана на педагогическом совете, а директор Ольга Петровна будет хвалить ее за находки, новые идеи.

Но придет очередной апрель, время подводить итоги, и вновь Елена Сергеевна обнаружит, что некоторые запланированные направления работы даже не начинались, а масса мероприятий осталась не проведена. «Хватит! Это пустая трата времени», – подумала Елена Сергеевна и в этом году решила поступить иначе.

Реализация плана работы школы зависит от всех сотрудников, их усилий и желаний. Поэтому Елена Сергеевна предложила педагогам принять активное участие в планировании работы на следующий год. Реакция коллег была неоднозначной. Некоторые педагоги начали возмущаться, что на них все пытаются переложить свою работу и данное предложение яркое тому подтверждение. Но часть коллектива поддержала предложение заместителя директора по учебной работе и активно включилась в работу группы по подготовке годового плана.

Прежде всего, усилиями рабочей группы был разработан опросник и листы самоанализа, которые были предложены коллегам с целью выявления результатов работы каждого педагога за предыдущий период и их предложений по совершенствованию работы школы в дальнейшем.

Проанализировав материалы, вскрыли причины плохого выполнения планов. Оказалось, во-первых, многие обозначенные мероприятия не являлись актуальными для педагогов школы – это было обусловлено отсутствием глубокой аналитической основы планирования; во-вторых, предыдущие планы перегружены мероприятиями, было выявлено их неравномерное распределение по срокам.

В результате проведенного анализа рабочая группа определила основные задачи деятельности школы на следующий год и разработала план мероприятий. При этом девизом их работы было «Лучше меньше, но лучше!». Они попытались определить актуальные задачи работы и рационально распределить содержание деятельности (основные мероприятия).

Следует отметить, что запланированного было намного меньше, чем в прошлые годы, но оно, по мнению педагогоа, стало реально и выполнимо.

Удовлетворенная результатами работы группы, Елена Сергеевна представила годовой план на согласование директору. Посмотрев намеченный план работы на следующий год, Ольга Петровна вызвала заместителя «на ковер»: «Что это?! Вы разучились работать? Более ужасного плана в Вашем исполнении я не видела! Где Ваше творчество, где масса интереснейших мероприятий, которые Вы всегда определяли? Как может быть организовано всего лишь три семинара для педагогов в

Репозиторий БрГУ

год! Вас больше не волнует проблема повышения квалификации педагогов?»

Елена Сергеевна попыталась объяснить необходимость учета при планировании возможностей и желаний педагогов, их загруженности, отмечала, что предыдущие «интересные и насыщенные» планы не были реализованы и наполовину. Но Ольга Петровна была непреклонна: «План следует переделать. Эту формальную отписку мы на педагогическом совете даже рассматривать не будем. Ведь его невозможно показать ни одной проверке! Можно подумать, что наше учреждение отстающее, не работающее совсем. Стыдно! А насчет того, что предыдущие планы не реализовывались, я Вам скажу, уважаемая, надо следить за их выполнением! Педагоги должны ходить на семинары, участвовать в консультациях и других мероприятиях. А все их разговоры о перегруженности – это сказки от нежелания работать!»

1. Какой из представленных подходов к организации планирования годовой работы школы Вам наиболее импонирует? Почему Вы считаете, что целесообразнее придерживаться его? Обоснуйте свой ответ.

2. Каким образом Вы поступили бы с членами педагогического коллектива, отказавшимися участвовать в разработке планов? Подберите аргументы, убеждающие их в необходимости включения в процесс коллективного планирования.

3. Оцените организацию процесса планирования, предложенную Еленой Сергеевной. Определите его основные этапы, их содержание и результативность.

4. Проанализируйте реакцию директора на представленный годовой план. Подберите аргументы, защищающие ее точку зрения и оппонирующие ей. Согласны ли Вы с мнением Ольги Петровны?

5. Каким образом Вы бы поступили на месте Елены Сергеевны после разговора с директором? Обоснуйте свой ответ.

6. Как бы Вы построили разговор заместителя директора по учебной работе с членами педагогического коллектива в результате общения с директором.

7. Разыграйте в аудитории возможные варианты продолжения данной ситуации. Проанализируйте их.

4. На основе анализа литературных источников (публицистической литературы, периодических изданий и т. д.) подберите примеры реализации рассмотренных стратегий (роста, диверсификационного роста, сокращения) в деятельности различных мировых компаний.

5. Упражнение «Что произойдет, если…»

Репозиторий БрГУ

Одна из школ в Вашем микрорайоне пройдет государственную аккредитацию и ей будет присвоен статус гимназии. Это вызовет обострение конкурентной борьбы за потребителя.

Примите решение и обозначьте стратегию развития

↓

В школе возникают затруднения с реализацией финансовоемкой стратегии ее развития. Отсутствуют средства для оборудования компьютерного класса, установления интерактивной доски и т.д. Спонсоры отказывают в поддержке, изыскать бюджетные средства невозможно.

Примите решение и обозначьте стратегию развития

6. Используя различные формы планирования, подготовьте тактический план организации собственного образовательного процесса на ближайший семестр.

7. В ходе работы Вы практиковались в определении стратегии развития организации и убедились, что этот процесс будет успешен при условии учета состояния среды, выработки цели и миссии.

Теперь давайте определим, есть ли в нашей жизни место стратегическому планированию, осуществляем ли мы его. Попробуем представить, что каждый из нас – это «организация», причем, согласитесь, будущее такой «Я-организации» для нас очень важно и дорого! А теперь попытаемся определить собственную жизненную стратегию на ближайшие три года, опираясь на анализ окружения и свои индивидуальные особенности. После этого запечатаем наши стратегии в конверт, чтобы вскрыть его через три года и обсудить, удалось ли их практически реализовать.

Репозиторий БрГУ

Список рекомендуемой литературы

1. Бикбулатова, Д. Г. Стратегическое планирование (дистанционная лекция) [Электронный ресурс] / Д. Г. Бикбулатова. – Режим доступа: http://bank.orenipk.ru/Text/t12_9.htm. – Дата доступа: 10.07.2016.

2. Перевертайлова, В. В. Планирование как основная функция управления [Электронный ресурс] / В. В. Перевертайлова. – Режим доступа: http://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2013/05/17/planirovanie-kak-osnovnaya-funktsiya-upravleniya. – Дата доступа: 30.07.2016.

3. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 28–35.

Практическое занятие 3

Организация как функция управления учреждением образования

Вопросы для обсуждения

1. Понятие организации как функции управления.
2. Задачи организации.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Создание организационной структуры.
5. Характеристики организационной структуры.
6. Характеристики организационных механизмов.

Практические задания

1. Проанализируйте возможности осуществления делегирования в учреждении образования. Результаты работы представьте в таблице.

Содержание делегирования	Факторы привлекательности делегирования		Препятствия к эффективному делегированию		Пути устранения обозначенных препятствий в процессе делегирования
	для руководителя	для сотрудника	для руководителя	для сотрудника	

2. Ситуации для анализа.

Ситуация 1. Для анализа Вам предлагаются выдержки из беседы с сотрудниками средней школы, касающиеся организации их труда. Проанализируйте их и определите: насколько эффективно организована работа в данном учреждении; основные ошибки, которые допущены в организации деятельности сотрудников и пути их преодоления.

Учитель начальной школы (определяет степень участия в подготовке новогоднего праздника): Это не мое дело! За праздник отвечает Ангелина Сергеевна (учитель музыки и пения), вот с нее и следует спрашивать о его подготовке. Моя задача – привести детей в зал на репетицию и забрать после ее окончания.

Директор (определяет масштаб управляемости. Штат школы – 48 человек): Я отвечаю за все, что происходит в школе. Все подчиняются мне, и я контролирую работу всех сотрудников.

Учитель-дефектолог: Кому я подчиняюсь в школе? Никому! Мой непосредственный начальник – старший дефектолог района. Поэтому я в школе ни с кем из администрации не согласовываю свою работу.

Репозиторий БрГУ

Заместитель директора по учебной работе: Какие связи я реализую в работе? Вертикальные, которые позволяют взаимодействовать с директором и педагогами школы.

Ситуация 2. В некоторых учреждениях образования установленный распорядок проведения организационно-педагогической и методической работы обоснован; каждый день рабочей недели имеет свое назначение:

Понедельник – родительские собрания.

Вторник – методическая работа (консультации, семинары).

Пятница – заседание педагогического совета.

Оцените эти элемнты научной организации труда. Какова их роль в совершенствовании управленческой деятельности школы?

Ситуация 3. Директор одной из школ в конце недели проводит совещание управленческого аппарата, на котором проверяет ход выполнения месячного плана, заданий конкретным лицам, вносятся необходимые уточнения в план, намечается перечень наиболее значимых дел на следующую неделю.

В чем смысл проверки?

Ситуация 4. В учреждении дошкольного образования перед началом учебного года старшая группа осталась без воспитателя. Заведующий думает перевести в эту группу опытного воспитателя, готовившегося принять младшую группу, а на его место поставить молодого специалиста из педагогического колледжа.

Какие обстоятельства должен, по Вашему мнению, учитывать заведующий, чтобы принять такое решение?

Какое решение и почему возможно в данной ситуации? Аргументируйте его.

Репозиторий БрГУ

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 71–75.

2. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 31–42.

3. Организационная структура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php. – Дата доступа: 19.08.2016.

4. Функции организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5fan.ru/wievjob.php?id=16415. – Дата доступа: 30.07.2016.

Практическое занятие № 4

Контроль как функция управления учреждением образования

Вопросы для обсуждения

1. Понятие контроля как функции управления.
2. Задачи контроля.
3. Значение контроля.
4. Процесс контроля.
5. Виды контроля.
6. Качество и эффективность контроля.

Практические задания

1. Выявите возможности применения различных видов контроля в управленческой деятельности и результаты занесите в таблицу.

Виды контроля, их организация	Преимущества применения контроля в практике управления	Трудности применения контроля в практике управления
По времени проведения		
Предварительный (предупредительный)		
Текущий		
Итоговый (заключительный)		
По субъекту контроля		
Административный		
Коллективный		
Взаимоконтроль		
Самоконтроль		
По содержанию		
Фронтальный		
Тематический		

2. Докажите взаимосвязь функций планирования и контроля в управлении на конкретных примерах.

3. Разработайте схему реализации процесса контроля в школе. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

4. Ситуации для анализа.

Ситуация 1. Прочитайте притчу Сулхан-Сабы Орбелиани, философа и известного классика грузинской литературы, жившего в середине XVIII в., автора книги «Мудрость вымысла».

«Некий хозяин нанял рабочего переливать вино из чана в чан, чтобы избавиться от осадка. Дня через два, заглянув в погреб, он заметил возле

Репозиторий БрГУ

одного из чанов влажную пиалу. Оказалось, работник пьет вино. Хозяин запретил ему это, но тот продолжал свое. Тогда был нанят надсмотрщик над работником. И в следующий свой приход хозяин увидел уже две влажные пиалы – пили оба!»

1. Как бы Вы поступили на месте хозяина?
2. Что должен был сделать хозяин, чтобы обезопасить себя от воровства?
3. Как должен был контролировать работника хозяин?
4. Какое отношение к менеджменту имеет данная ситуация?

Ситуация 2. «Понимающий руководитель».

«Не люблю, когда меня контролируют! Поэтому и сама избегаю контроля в управлении! Зачем контролировать взрослых людей, профессионалов, которые великолепно знают и выполняют свое дело? Контроль – это вчерашний день, сегодня главные приоритеты управления – полное доверие и сотрудничество!» – так охарактеризовала свое отношение к контролю Анна Вячеславовна, директор школы № 10.

Контроль в этом учреждении редкий гость. Большинство педагогов с трудом смогли вспомнить, когда руководитель последний раз интересовался ходом и результатами их работы. Педагоги отмечают, что иногда Анна Вячеславовна вскользь поинтересуется, как работается, но специально организованных проверок она никогда не проводит.

Поначалу такое положение дел радовало педагогов. Ситуация полного доверия, никакого надзора за деятельностью! Но сегодня часть педагогов говорят о том, что реализация контроля необходима для осуществления образовательного процесса в школе. Хотя другая часть педагогического коллектива активно поддерживает взгляды директора на то, что контроль – это пережиток прошлого.

Ситуация 3. «Контроль – основа управления».

Директор школы № 20 Маргарита Ивановна считает, что контроль – это начало начал в управлении.

«Что такое управление? Правильно, это постоянный, всеобъемлющий контроль. Как отказаться от контроля современному руководителю? Ведь он и основа для планирования, исходя из его результатов можно определить, кого вознаградить за работу, а кого наказать, – размышляла директор. – Контроль – это и средство борьбы с некомпетентностью педагогов. Вот у меня по результатам контроля не один педагог уже был уволен. Мне сразу видно, кто не хочет и не умеет работать!»

Отводя большое значение реализации данной функции, Маргарита Ивановна каждый день осуществляет контроль за работой педагогов. Так, утро каждого понедельника в школе начинается с проведения рабочего совещания, где педагоги отчитываются о готовности к работе на этой неделе, предоставляют на утверждение конспекты всех последующих

Репозиторий БГПУ

уроков и мероприятий с учащимися. Вторник и среду директор посвящает посещению классов и анализу образовательного процесса. По четвергам Маргарита Ивановна проводит «экзамен», выявляя уровень профессиональной компетентности педагогов. Пятница – это день подведения итогов работы за неделю на очередном рабочем совещании. Маргарита Ивановна довольна своей «системой всеобъемлющего контроля».

Вот только педагоги с усталостью и обреченностью говорят о том, что устали от формальных многочасовых совещаний, на которых только констатируются их промахи, неудачи, затруднения и отсутствуют реальные предложения по совершенствованию работы. Педагоги отмечают, что вторник и среда – это «черные дни» календаря, поскольку после посещения Маргаритой Ивановной классов и ее сокрушительного анализа уроков хочется уволиться (многие так и поступили). Но «лидером контроля» является экзамен, который проводится по четвергам. Это любимое нововведение Маргариты Ивановны. Она разрабатывает экзаменационные вопросы по педагогике и психологии, ставит оценки педагогам, задает домашние задания, на выполнение которых требуется потратить все выходные. На вопрос «Что такое контроль?» большинство педагогов данной школы отвечают, что это – стресс, усталость, ненужные затраты времени и сил.

1. Проанализируйте подходы к проведению контроля в школах № 10 и № 20. Определите, насколько организация контроля соответствует требованиям к его проведению.

2. Какой из представленных подходов близок Вам? Почему?

3. Приведите аргументы в поддержку предложенных подходов к осуществлению контроля. В каких ситуациях такая организация контроля может быть уместна?

4. Определите каковы недостатки рассмотренных вариантов осуществления контроля.

5. Предложите мероприятия по оптимизации представленных процедур контроля.

6. Используя варианты ситуаций, докажите, что контроль может являться как фактором, вызывающим стресс, процедурой, которая ограничивает свободу творчества, так и фактором, мотивирующим к работе сотрудников учреждения образования.

7. Какой подход к контролю, на Ваш взгляд, наиболее комфортен для педагогов? Почему? Обоснуйте свой ответ.

Ситуация 4. «Контроль и анализ образовательного процесса».

После посещения уроков и их анализа директор предложил учителю расписаться в тетради контроля и анализа образовательного процесса

Репозиторий БрГУ

о том, что он ознакомился с выводами и предложениями в свой адрес. Учитель отказался это сделать, заявив, что своим требованием директор унижает его человеческое достоинство.

Какова Ваша точка зрения по данному вопросу?

Ситуация 5. «Административный контроль».

Молодой учитель замещает опытного педагога. Он просит администрацию побывать на уроке, так как не справляется с организацией учащихся, не может добиться хорошей дисциплины в этом классе.

1. Есть ли педагогическая целесообразность в посещении замещаемых уроков?

2. Правомерна ли просьба молодого учителя?

3. Какая беседа должна состояться у директора или его заместителя по учебной работе с молодым учителем?

5. Скоро Вам предстоит сдавать очередные экзамены во время сессии. Проанализируйте собственную готовность к прохождению аттестации; выявите факторы, обусловливающие Вашу напряженность во время экзаменов, и средства ее предупреждения и снижения. Основываясь на результатах самоанализа, попробуйте определить формы проведения аттестации (зачетов и экзаменов), которые позволят снизить тревожность студентов, но при этом повысить возможность продемонстрировать собственные образовательные достижения. Изложите Ваши размышления в любой форме. Например, открытое письмо студентов преподавателям, Положение о зачетах и экзаменах и т. д.

6. После результата анализа собственной жизненной ситуации заполните таблицу.

Мои достижения на сегодняшний день	
Что мне помогло достичь данных результатов	
Хотел(а) бы я достичь большего на сегодня	
Что мне помешало реализовать жизненные планы	
Удовлетворен(а) ли я тем, что имею на сегодня	

На основе полученных результатов скорректируйте личные планы, подготовленные в рамках изучения темы по планированию.

Список рекомендуемой литературы

1. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – С. 85–87.

2. Нечаев, М. Контрольно-диагностическая деятельность руководителей / М. Нечаев // Воспитание школьников. – 2007. – № 10. – С. 2–6.

3. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 42–49.

Репозиторий БрГУ

Практическое занятие № 5

Коммуникации в управлении учреждением образования

Вопросы для обсуждения

1. Понятия общения, информации, коммуникации.
2. Этапы коммуникационного процесса.
3. Барьеры в организационной коммуникации.
4. Электронные формы коммуникации.

Практические задания

1. Изучите особенности неформальных коммуникаций в организации. Определетите их ценность (значимость) для системы управления и их опасность.

2. Дополните список возможных трудностей в коммуникации. Определите способы их преодоления. Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие возникающие трудности. Результаты занесите в таблицу.

Трудности, возникающие в коммуникации	Пути их преодоления	Пример из практики управления учреждением образования
При отправлении сообщения: – не определена цель сообщения; – сообщение неточно сформулировано, плохо изложено; – неполное сообщение; – допущены ошибки в данных, которые передаются; – допущены ошибки при кодировании передаваемой информации; – неоптимальный выбор канала передачи сообщения; – неоптимальный выбор средств сообщения.		
При получении сообщения: – допущены ошибки при раскодировании сообщения (сообщение неверно трактовано либо вообще не понято); – предвзятое отношение получателя к сообщению (отправителю); – сообщение не получено; – отсутствие ответной реакции на полученное сообщение.		
Обусловленные личностными особенностями участников коммуникации:		

Репозиторий БрГУ

3. Ситуация для анализа: «Взаимодействуем…»

– Сколько раз я могу говорить об одном и том же?! Когда же прекратится это безобразие?! – кричала, сотрясая стены и окна коридоров детского сада «Ромашка», заведующая Янина Георгиевна. – Прошло уже двадцать минут прогулки, а Вы только тащитесь на улицу! Для кого придуман режим дня? Кто его должен выполнять, я или Вы?! – не унималась заведующая.

– Но, Янина Георгиевна, дети задержались на музыкальном занятии, – пыталась оправдаться окруженная детьми воспитатель старшей группы Татьяна Эдуардовна. – Вы же сами знаете, что сейчас активно готовится новогодний праздник и идут последние репетиции.

– У Вас то репетиции, то погода плохая, лишь бы в группе сидеть! Еще хоть раз увижу, что режим не соблюдаете – выговор получите!

– Перестаньте на меня кричать! Кстати, на улице мы с детьми уже были с утра, проводили на площадке занятие по образовательной области «Ребенок и природа», – не выдержала Татьяна Эдуардовна.

– Что Вы себе позволяете? Пререкаться со мной?! Вы вообще понимаете, с кем и как разговариваете? Немедленно просите прощения! – возмутилась заведующая.

Посмотрев на охваченную гневом заведующую, Татьяна Эдуардовна пожалела, что вступила в никому не нужную дискуссию, молча развернулась и пошла с детьми на улицу.

1. Раскройте содержание и особенности реализации этапов коммуникационного процесса в данной ситуации.

2. Оцените эффективность коммуникации между руководителем и воспитателем. На Ваш взгляд, каковы результаты данного взаимодействия?

3. Как Вы считаете, возникли ли в ходе данной коммуникации барьеры? На каких этапах? Предложите практические пути предупреждения их возникновения и удаления.

Репозиторий БГПУ

Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 88–92.

2. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 63–69.

3. Руденко, А. М. Деловые коммуникации : учеб. для обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент» и 081100 «Гос. и муницип. упр.» (квалификация (степень) «Бакалавр») / А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 350 с.

Практическое занятие № 6

Культура делового общения менеджера образования

Вопросы для обсуждения

1. Этика делового общения менеджера образования.
2. Формы делового общения.
3. Формы организации деловых совещаний.
4. Деловые переговоры и правила их проведения.
5. Управление вниманием аудитории.
6. Манипуляции в деловом общении.
7. Специфика делового общения в женских коллективах.

Практические задания

1. Рассмотрите основные формы делового общения: публичное выступление, деловая беседа, деловые совещания и заседания, деловые переговоры. Подберите практические примеры их использования в управлении учреждением образования.

2. Разработайте идеальную модель делового общения руководителя учреждения образования (с воображаемым собеседником). Продумайте следующие действия: 1) вступление в контакт; 2) способы передачи информации; 3) аргументирование.

3. Постройте деловые беседы для следующих ситуаций:

3.1. Вы встречаетесь с с родителями, обратившимися по поводу выбора учреждения дошкольного образования для своего ребенка. Задача – заинтересовать родителей содержанием деятельности учреждения, убедить их в необходимости выбора именно Вашего учреждения.

3.2. Вам предстоит беседовать с сотрудником фирмы, являющейся поставщиком мебели для школы. Вы давно и плодотворно сотрудничаете, но в ходе беседы с предствителем поставщиков Вам необходимо добиться заключения нового договора с возможностью льготного обслуживания.

3.3 Перед Вами учитель, желающий уволиться из школы. Постройте разговор с ним таким образом, чтобы он принял решение доработать до конца учебного года. При этом Вы не можете обещать ему увеличения размера заработной платы.

3.4. Вы назначили встречу учителю английского языка, которого хотите принять на работу. Он, в свою очередь, выбирает между двумя школами. Вам предстоит убедить его в устройстве на работу именно в Вашу школу.

4. Разработайте технологию проведения делового совещания по:

– подготовке школы к работе летнего оздоровительного лагеря;

– результатам работы школы за полугодие.

Репозиторий БрГУ

5. Важным показателем культуры общения, в том числе делового, является умение слушать другого. Вместе с тем лишь не более десяти процентов людей умеют выслушать собеседника. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель – далеко не последнее звено в этой цепи. Чтобы проверить, умеете ли вы слушать, предлагаем воспользоваться тестом «Умеете ли вы слушать?» [1]. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком – будь то ваш товарищ, родители, преподаватель или случайный собеседник. Ответив на вопросы, подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне высказаться, хотя у меня есть, что сказать.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с таким партнером вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимает его больше, чем мои слова.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник вкладывает в мои слова другой смысл.

11. На мои вопросы собеседник выставляет контр-вопросы.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре постоянно отвлекается: играет ручкой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы вместо меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая.

19. Когда я предлагаю что-нибудь, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивая головой, ахает и поддакивает.

Репозиторий БрГУ

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

23. Когда я подхожу к нему, он все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом «Ты тоже так думаешь?» или «Ты согласен?».

Если процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

70–100 % – Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать;

40–70 % – Вам присущи некоторые недостатки и нехватает некоторых черт хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не захватывайте инициативу в разговоре;

10–40 % – Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вслед за ним некоторые его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее;

0–10 % – Вы просто отличный собеседник. Вы умеете слушать, Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Список рекомендуемой литературы

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учеб. для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. — М. : Юрайт, 2013. – 463 с.

2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – С. 224–267.

3. Самыгин, С. И. Деловое общение : учеб. пособие для вузов по специальности «Атикризис. упр.» по направлению 080500 «Менеджмент», «Финансы и кредит», «Бухгалтер. учет, анализ и аудит» / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2012. – 440 с.

4. Аминов, И. И. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / И. И. Аминов. – М. : Омега-Л, 2005. – 304 с.

5. Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 226 с.

Репозиторий БрГУ

ГЛОССАРИЙ

Анализ – изучение фактического состояния дел организации и объективная их оценка.

Делегирование – это процесс децентрализации управления, заключающийся в передаче руководителем части прав и обязанностей по реализации управленческих функций сотрудникам, расширении сферы их полномочий.

Деловая беседа – любая словесная коммуникация между людьми, основной целью которой является решение производственных или связанных с ними вопросов.

Деловое общение – информационное и межличностное взаимодействие членов трудового коллектива при исполнении ими своих служебных обязанностей.

Деловое совещание – это личная встреча группы сотрудников с целью обмена информацией и выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

Коммуникация – общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности.

Контроль – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом.

Конфликт – это предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил и норм поведения членов организации, регулирующих их деятельность и взаимоотношения.

Коррекция (регулирование) – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от заданного режима функционирования системы за счет оперативной связи управляющей подсистемы с управляемой, а также разработанных заранее прогнозов, обеспечивающих предвидение возможных рисков.

Коучинг – это специальная индивидуальная тренировка человека или команды для достижения значимых целей посредством повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития

Репозиторий БрГУ

необходимых способностей и навыков, а также освоения передовых стратегий получения результата.

Лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации для объединения людей с целью достижения общего результата.

Лидерство – это влияние людей, обладающих личным авторитетом, независимо от наличия либо отсутствия у них официальных властных полномочий; это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных отношениях.

Манипуляция – побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей.

Менеджер – работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента (теории и практики управления).

Менеджмент – это наука об управлении коллективом людей (организацией), опирающаяся на познание законов развития организации как объекта управления и разработку способов достижения поставленных целей деятельности организации (концепций, принципов, стратегий, методов, планов, программ и др.) и их практическое применение.

Метод управления – это способ взаимодействия управляющих и управляемых подсистем для достижения поставленных организацией целей.

Организация – 1) *объединение людей*, занимающее определенное место в обществе с целью достижения организационных целей; 2) *процесс*, направленный на упорядочение какой-либо деятельности – организовывание.

Переговоры – процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой.

Планирование – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени.

Прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации, отрасли в целом в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления.

Ресурсы организации – это потенциальные силы и средства, которые могут быть вовлечены в производственный процесс.

Руководство – процесс управления и контроля деятельности организации или группы лиц.

Социально-психологический климат – вид психологического климата, вызванный межличностными отношениями и влияющий на них.

Репозиторий БрГУ

Стиль управления – это совокупность личных и профессиональных принципов, методов, приемов и действий, наиболее характерных для менеджера в его отношениях с сотрудниками, наиболее привычная для него манера общения с ними.

Структура организации – строение, взаиморасположение и связь составляющих частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей.

Управление – это деятельность по достижению определенных целей, в основе которой лежит взаимодействие людей, согласование их действий.

Управление коллективом организации (персоналом) – это направление деятельности менеджера, обеспечивающее развитие коллектива, построение взаимоотношений между его членами, которое в максимальной степени способствует достижению организационных целей.

Управление конфликтами – это взаимодействие менеджера с конфликтующими сторонами с целью коррекции и урегулирования их поведения в направлении минимизации возможных потерь и реализации позитивных функций конфликта для успешного решения задач, стоящих перед организацией.

Управленческий цикл – кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления.

Управленческое решение – выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов.

Функции управления – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления принципа последовательности выполнения управленческого процесса.

Целеполагание – постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Репозиторий БрГУ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Менеджмент как наука и практика управления.
2. Основные категории менеджмента.
3. Предпосылки возникновения менеджмента.
4. Школа научного управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора.
5. Классическая (административная) школа управления. Закономерности, принципы и функции управления А. Файоля.
6. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты.
7. Школа поведенческих наук.
8. Школа социальных систем.
9. Ситуационная теория менеджмента.
10. Особенности японского менеджмента.
11. Развитие менеджмента в России.
12. Развитие менеджмента в Республике Беларусь.
13. Принципы, цель и предмет управленческой деятельности в системе образования.
14. Функции управления. Управленческий цикл.
15. Методы управления.
16. Понятие организации, ее философии, миссии и целей деятельности.
17. Структура, ресурсы и окружение современной организации.
18. Портрет менеджера учреждения образования.
19. Имидж менеджера учреждения образования.
20. Саморазвитие менеджера учреждения образования.
21. Стили управления руководителя учреждения образования.
22. Лидерство менеджера учреждения образования.
23. Понятие, задачи и принципы управления коллективом учреждения образования.
24. Коллектив учреждения образования и его характеристики.
25. Методы подбора персонала.
26. Структура и динамика взаимоотношений в коллективе учреждения образования.
27. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
28. Формирование корпоративной культуры.
29. Применение коучинга в управлении персоналом учреждения образования.
30. Мотивация деятельности сотрудников учреждения образования.
31. Сущность конфликта. Причины возникновения конфликтов в учреждении образования.

Репозиторий БрГУ

32. Типология конфликтов.
33. Поведение в конфликте.
34. Управление конфликтами.
35. Планирование как функция управления учреждением образования.
36. Организация как функция управления учреждением образования.
37. Контроль как функция управления учреждением образования.
38. Понятия общения, информации, коммуникации.
39. Этапы коммуникационного процесса.
40. Барьеры в организационной коммуникации.
41. Электронные формы коммуникации.
42. Этика делового общения менеджера образования.
43. Формы делового общения.
44. Формы организации деловых совещаний.
45. Деловые переговоры и правила их проведения.
46. Управление вниманием аудитории.
47. Манипуляции в деловом общении.
48. Специфика делового общения в женских коллективах.
49. Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений.
50. Процесс принятия управленческих решений.
51. Методы принятия управленческих решений.
52. Система и структура органов управления образованием. Направления деятельности Министерства образования.
53. Задачи и функции деятельности управлений образования областных исполнительных комитетов.
54. Задачи и функции деятельности городских и районных отделов образования, спорта и туризма.

Репозиторий БрГУ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Специфика образовательного менеджмента.
2. Управление и руководство: сравнительный анализ.
3. Управление и организация: философский аспект.
4. Гуманистические основания современного управления.
5. Управленческое взаимодействие: сущность и структура.
6. Развитие менеджмента в мировой практике: исторический аспект.
7. Развитие менеджмента в Республике Беларусь.
8. Современная социальная организация: состояние и перспективы развития.
9. Целеполагание в управлении учреждением образования.
10. Ценностно-целевой подход в менеджменте.
11. Макроокружение системы общего среднего образования: анализ состояния и перспективы его развития.
12. Организация взаимодействия учреждения общего среднего образования с микроокружением.
13. Руководитель: дар природы или результат подготовки и профессионального опыта.
14. Лидерство: модели и методы изучения.
15. Власть, влияние, лидерство: сравнительный анализ.
16. Кадровый менеджмент. Анализ концепций управления персоналом в организации.
17. Педагогический коллектив: создание и развитие.
18. Создание системы стимулирования сотрудников в учреждении образования.
19. Система социальных гарантий сотруднику в организации: функции и механизм реализации.
20. Конфликты в управлении: за и против.
21. Функция планирования: ретроспективный анализ.
22. Организационная структура и ее изменение: исторический экскурс в проблему.
23. Управление по результатам: исторический обзор.
24. Организационная коммуникация: связующий процесс или функция управления.
25. Методы принятия решения: как выбрать?
26. Результативность управления организацией: критерии и подходы к изучению.
27. Эффективный менеджмент: показатели, механизмы определения.

Репозиторий БрГУ

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Взаимосвязь функций управления.
2. Подходы к определению миссии и целей деятельности современного учреждения образования.
3. Организационная структура и функционирование организации.
4. Личностно-профессиональная характеристика современного менеджера образования.
5. Профессионально важные качества личности руководителя.
6. Стилевые характеристики взаимодействия руководителя при осуществлении управления.
7. Принципы и методы построения системы управления персоналом в организации.
8. Адаптация сотрудника в организации.
9. Корпоративная культура: сущность, уровни, способы формирования.
10. Социально-психологические аспекты конфликтов.
11. Противоречия и конфликты как движущая сила развития организации.
12. Методы предотвращения и разрешения конфликтов.
13. Система планирования деятельности современной организации.
14. Сущность стратегического планирования. Условия его успешного осуществления.
15. Механизмы реализации организационной функции.
16. Осуществление делегирования полномочий в организации.
17. Реализация контроля в современном учреждении образовании.
18. Роль коммуникации в управлении организацией.
19. Влияние организации коммуникационного процесса на эффективность управления.
20. Трудности в осуществлении организационной коммуникации и пути их устранения.
21. Факторы качества управленческих решений.
22. Поведение руководителя в процессе принятия решений.

Репозиторий БрГУ

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Менеджмент – это:

а) система управления, ориентированная на повышение роли и значения организационной культуры организации;

б) наука об управлении коллективом людей (организацией), опирающаяся на познание законов развития организации как объекта управления и разработку способов достижения поставленных целей деятельности организации (концепций, принципов, стратегий, методов, планов, программ и др.) и их практическое применение;

в) выражение философии и смысла существования организации;

г) реальная способность действовать и влиять на ситуацию, на поведение людей.

2. Управление – это:

а) деятельность по достижению определенных целей, в основе которой лежит взаимодействие людей, согласование их действий;

б) процесс, направленный на упорядочение какой-либо деятельности;

в) реальная способность действовать и влять на ситуацию, на поведение людей;

г) изучение фактического состояния дел организации и объективная их оценка.

3. Основоположником менеджмента как науки является:

а) А. Файоль;

б) Н.А. Витке;

в) Ф.У. Тейлор;

г) П. Друкер.

4. Э. Мейо является представителем:

а) школы научного управления;

б) классической административной школы управления;

в) школы поведенческих наук;

г) школы человеческих отношений.

5. Принцип управления, предполагающий ориентацию на переход от традиционно-директивного руководства на управление, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности, называется принципом:

а) открытости;

б) нелинейности;

в) субъектности;

г) непрерывности.

Репозиторий БрГУ

6. С целью развития коллектива учреждения образования, сплочения сотрудников наиболее целесообразно использовать следующие методы:

а) экономические;

б) организационные,

в) социальные;

г) психологические.

7. Миссия организации – это:

а) определение ценностных оснований, верований и принципов, в соответствии с которыми организация будет строить собственную деятельность;

б) определение ее предназначения и основных отличий от окружающих организаций;

в) строение, взаиморасположение и связь ее составляющих частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей;

г) конкретный, охарактеризованный качественно, а где возможно и количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого организация реально может достичь к четко определенному моменту времени.

8. Организации и/или лица, которые использует производимую организацией продукцию и предлагаемые услуги, называются:

а) потребителями;

б) поставщиками,

в) конкурентами;

г) местным населением.

9. Менеджер – это:

а) работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента (теории и практики управления);

б) человек, обладающий юридическими правами на управление имуществом;

в) лицо, наделенное полномочиями на совершение каких-либо действий;

г) лицо, отвечающее за обеспечение организации финансовыми ресурсами.

10. Педагогический коллектив – это:

а) люди, работающие в одном учреждении образования;

б) объединение людей, подчиняющихся одному руководителю;

в) группа педагогов, объединенных общими целями деятельности учреждения образования, которые достигаются в процессе взаимодействия;

г) команда, в которой царит взаимопонимание, поддержка и отсутствуют конфликты, разногласия в работе.

Репозиторий БрГУ

11. Поиск решений конфликтной ситуации за счет взаимных уступок, выработка решения, устраивающего все участвующие стороны, характерны для следующей стратегии поведения:

а) компромисс;

б) сотрудничество;

в) избегание;

г) приспособление.

12. Планирование – это:

а) основная функция менеджмента, вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, сведению воедино всех специалистов организации с целью определения роли, ответственности, подчиненности каждого из них;

б) разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени;

в) выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации, отрасли в целом в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления;

г) постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего.

13. Какой из организационных механизмов предполагает определение функций, содержание работы и полномочий каждого сотрудника организации:

а) нормирование;

б) регламентирование;

в) инструктирование;

г) делегирование.

14. Контроль – это:

а) периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом;

б) управляющее воздействие на управляемый объект, направленное на достижение определенных, ранее поставленных целей;

в) достижение согласованных действий во времени и пространстве всех органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними;

г) кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления.

Репозиторий БрГУ

15. Коммуникационный барьер, состоящий в том, что участники коммуникации говорят на разных языках, используя различные системы для кодирования и декодирования информации, – это:

а) рассеивание;

б) замещение;

в) неправильный выбор каналов;

г) семантическая многозначность.

16. Форма делового общения, представляющая собой процесс передачи информации, основная цель которой – убедить слушателей в правильности тех или иных положений, – это:

а) деловая беседа;

б) публичное выступление;

в) деловое совещание;

г) деловые переговоры.

17. Управленческое решение рассматривается как:

а) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития дошкольного учреждения;

б) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

в) передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение;

г) основополагающие идеи, закономерности, нормы и правила поведения руководителей в сложившихся ситуациях и условиях.

18. Разработка проектов законодательных и иных нормативных правовых актов, программы развития системы образования, программ развития дошкольного, общего среднего, профессионально-технического, среднего специального, высшего, специального образования, дополнительного образования детей и молодежи и дополнительного образования взрослых является одним из направлений деятельности:

а) учреждения образования;

б) управлений образования областных исполнительных комитетов;

в) Министерства образования Республики Беларусь;

г) городских и районных отделов образования, спорта и туризма.

Ответы на тестовые задания

1 – б, 2 – а, 3 – в, 4 – г, 5 – в, 6 – г, 7 – б, 8 – а, 9 – а, 10 – в, 11 – а, 12 – б, 13 – б, 14 – а, 15 – г, 16 – б, 17 – б, 18 – в.

Репозиторий БрГУ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с.

2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. для вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии» / Н. П. Беляцкий. – Минск : Соврем. шк., 2010. – 448 с.

3. Брасс, А. А. Управление организацией : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея : Мисанта, 2014. – 346 с.

4. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для экон. специальностей вузов / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 304 с.

5. Гайдова, М. В. Менеджмент : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и упр. на предприятии» днев. и заоч. полной и сокращ. форм обучения / М. В. Гайдова. – Новополоцк : ПГУ, 2010. – 254 с.

6. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск : РИВШ, 2010. – 108 с.

7. Глушаков, В. Е. Основы менеджмента и организационное поведение / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Мозырь : Белый ветер, 2011. – 197 с.

8. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учеб. пособие / В. И. Грушенко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

9. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие для вузов / М. А. Гончаров. – Изд. 3-е, стер. – М. : Кнорус, 2010. – 480 с.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» и «Упр. персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

11. Кодекс Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс] : 13 янв. 2011 г., № 243-З : в ред. закона Респ. Беларусь от 04.01.2014 г : с изм. от 18 июля 2016 г. – Режим доступа: www.consultant.ru. – Дата доступа: 08.10.2017.

12. Корзникова, Г. Г. Менеджмент в образовании: практический курс : учеб. пособие по направлению подготовки «Соц.-экон. образование» / Г. Г. Корзникова. – М. : Академия, 2008. – 288 с.

13. Крыжко, В. В. Менеджмент в образовании: психологический аспект / В. В. Крыжко, Е. М. Павлюшенков. – Мозырь : Белый ветер, 2001. – 244 с.

Репозиторий ВрГУ

14. Маршев, В. И. История управленческой мысли : учеб. для высш. учеб. заведений по экон. специальностям / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2011. – 729 с.

15. Мацкевич, С. А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов / С. А. Мацкевич ; науч. ред. А. Н. Мирошниченко. – Минск : И. П. Логвинов, 2011. – 260 с.

16. Менеджмент [Электронный ресурс] : электрон. учеб. для вузов / ред. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : цв., зв.

17. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. – 2-е изд., перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2004. – 526 с.

18. Менеджмент образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина. – М. : Логос, 2009. – 308 с.

19. Менеджмент организации : пособие для экон. фак. / И. И. Кулик [и др.] ; Белорус. гос. ун-т. – Минск : БГУ, 2013. – 408 с.

20. Образовательный менеджмент : учеб. пособие для вузов по направлению 050700 «Педагогика» / М. Н. Певзнер [и др.] ; сост. и общ. ред. Е. В. Иванова, М. Н. Певзнера ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новгор. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород : Новгор. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, 2010. – 412 с.

21. Организационная конфликтология : учеб. пособие для вузов по направлению подготовки 080500 «Менеджмент» / К. В. Решетникова ; Гос. ун-т Высш. шк. экономики, Фак. менеджмента, Каф. упр. человеч. ресурсами. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 175 с.

22. Панферова, Н. Н. Управление в системе образования : учеб. пособие / Н. Н. Панферова. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 248 с.

23. Положение о Министерстве образования Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 4 авг. 2011 г., № 1049. – Режим доступа: http://edu.gov.by/page-2461. – Дата доступа: 09.07.2017.

24. Руденко, А. М. Деловые коммуникации : учеб. для обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент» и 081100 «Гос. и муницип. упр.» (квалификация (степень) «Бакалавр») / А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 350 с.

25. Руденков, В. М. Инновационный менеджмент : пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, Б. Д. Семенов ; ред. В. М. Руденков. – Минск : Амалфея : Мисанта, 2014. – 460 с.

26. Самыгин, С. И. Деловое общение : учеб. пособие для вузов по специальности «Атикризис. упр.» по направлению 080500 «Менеджмент»,

Репозиторий БрГУ

«Финансы и кредит», «Бухгалтер. учет, анализ и аудит» / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2012. – 440 с.

27. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом : учеб.-практ. пособие / В. И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.

28. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / В. А. Трайнев [и др.] ; под общ. ред. В. А. Трайнева. – М. : Дашков и К°, 2008. – 268 с.

29. Эффективный школьный менеджмент : пособие для директоров школ / под ред. О. И. Тавгеня, Н. И. Запрудского, Н. Н. Кошель. – Минск : Тонпик, 2006. – 442 с.

30. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : Тетра-Системс, 2004. – 224 с.

Дополнительная:

31. Аминов, И. И. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / И. И. Аминов. – М. : Омега-Л, 2005. – 304 с.

32. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.

33. Бабосов, Е. М. Социальные конфликты и управление ими. Теория и практика менеджмента конфликтов / Е. М. Бабосов. – Минск : Дикта, 2009. – 396 с.

34. Бикбулатова, Д. Г. Стратегическое планирование (дистанционная лекция) [Электронный ресурс] / Д. Г. Бикбулатова. – Режим доступа: http://bank.orenipk.ru/Text/t12_9.htm. – Дата доступа: 10.07.2016.

35. Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 226 с.

36. Володько, О. М. Имидж менеджера : учеб. пособие для вузов по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / О. М. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 312 с.

37. Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Елима, 2007. – 776 с.

38. Денякина, Л. М. Руководство коллективом на демократических основах / Л. М. Денякина // Пралеска. – 2009. – № 7 (215). – С. 7–9.

39. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / С. А. Езопова. – М. : Академия, 2003. – 320 с.

40. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2007. – 584 с.

Репозиторий БрГУ

41. Колодяжная, Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практ. пособие для руководителей ДОУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т. П. Колодяжная. – Ростов н/Д : Учитель, 2002. – Ч. 1. – 128 с.

42. Комаров, Е. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / Е. И. Комаров. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2010. – 233 с.

43. Конфликтология : учеб. для вузов по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / А. Я. Кибанов [и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 301 с.

44. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учеб. для вузов по специальностям «Менеджмент организации», «Гос. и муницип. упр.» / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. ; М. ; Н. Новгород : Питер, 2006. – 395 с.

45. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / В. В. Лукашевич. – М. : Кнорус, 2007. – 232 с.

46. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; ред. Ю. П. Анискин. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – 355 с.

47. Мещерякова, Е. В. Психология управления : учеб. пособие для вузов по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг» / Е. В. Мещерякова. – Минск : Выш. шк., 2005. – 237 с.

48. Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. для вузов по специальностям «Гос. и муницип. упр.», «Менеджмент организации» / Б. З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с.

49. Нечаев, М. Контрольно-диагностическая деятельность руководителей / М. Нечаев // Воспитание школьников. – 2007. – № 10. – С. 2–6.

50. Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг : учеб. пособие / А. С. Огнев. – СПб. : Речь, 2003. – 192 с.

51. Организационная структура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php. – Дата доступа: 19.08.2016.

52. Перевертайлова, В. В. Планирование как основная функция управления [Электронный ресурс] / В. В. Перевертайлова. – Режим доступа: http://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2013/05/17/planirovanie-kak-osnovnaya-funktsiya-upravleniya. – Дата доступа: 30.07.2016.

53. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием : учеб. пособие для студентов пед. вузов / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2001. – 432 с.

Репозиторий БГПУ

54. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учеб. пособие для психол. фак. вузов / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.

55. Решетникова, К. В. Менеджер-коуч: повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете : пер. с англ. / К. В. Решетникова, М. Лансберг ; пер. О. Мацака. – М. : ЭКСМО, 2008. – 160 с.

56. Светлов, В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент : учеб. пособие для пед. вузов / В. А. Светлов. – СПб. ; М. ; Н. Новгород : Питер, 2005. – 540 с.

57. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – 152 с.

58. Теория Ф. Ретлисбергера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://magref.ru/teoriya-f-retlisbergera/. – Дата доступа: 07.07.2016.

59. Трайнев, В. А. Психологические аспекты менеджмента : учеб. пособие / В. А. Трайнев. – М. : Сфера, 2003. – 192 с.

60. Трайнев, В. А. Психологические особенности деятельности руководителя / В. А. Трайнев // Упр. дошк. образоват. учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 36–40.

61. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – М. : Новая шк., 2001. – 304 с.

62. Управление в системе образования Республики Беларусь / под ред. Г. Д. Дыляна. – Минск : Асар, 2004. – 176 с.

63. Функция организация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5fan.ru/wievjob.php?id=16415. – Дата доступа: 30.07.2016.

64. Шарухин, А. П. Психология менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. П. Шарухин. – СПб. : Речь, 2005. – 352 с.

65. Шикун, А. Ф. Управленческая психология : учеб. пособие для сред. спец. учеб. заведений по специальности «Менеджмент» / А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 336 с.

Репозиторий БрГУ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
Учебная программа.....4
Пояснительная записка.....4
Примерный тематический план.....6
Содержание учебного материала.....7
Опорные конспекты лекций.....10
Тема 1. Менеджмент как наука и практика управления.....10
Тема 2. Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента.....22
Тема 3. Управление как вид деятельности в системе образования.....48
Тема 4. Современная организация и ее окружение.....64
Тема 5. Менеджер учреждения образования.....85
Тема 6. Управление коллективом учреждения образования.....112
Тема 7. Управление конфликтами в учреждении образования.....147
Тема 8. Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования.....161
Тема 9. Организация как функция управления учреждением образования.....173
Тема 10. Контроль как функция управления учреждением образования.....183
Тема 11. Коммуникации в управлении учреждением образования.....193
Тема 12. Культура делового общения менеджера образования.....201
Тема 13. Принятие решений в процессе управления учреждением образования.....229
Тема 14. Управление в сфере образования Республики Беларусь.....243
Планы практических занятий.....251
Практическое занятие 1. Менеджер учреждения образования.....251
Практическое занятие 2. Основные функции управления. Планирование как функция управления учреждением образования.....254
Практическое занятие 3. Организация как функция управления учреждением образования.....258
Практическое занятие 4. Контроль как функция управления учреждением образования.....260
Практическое занятие 5. Коммуникации в управлении учреждением образования.....264
Практическое занятие 6. Культура делового общения менеджера образования.....266
Глоссарий.....269
Вопросы к зачету.....272
Темы рефератов.....274
Темы контрольных работ.....275
Тестовые задания.....276
Ответы на тестовые задания.....279
Список рекомендуемой литературы.....280

Репозиторий ВГУ