

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

К ЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОУ

Практика управления

Учебно-
методическое
пособие



Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2010

УДК 371
ББК 74.04(2)к0
К52

Авторы - разработчики:

С. А. Максимова, докт. филос. наук, профессор кафедры теории и практики управления образованием, проректор по научно-исследовательской и проектной деятельности ГОУ ДПО НИРО;

В. В. Целикова, старший преподаватель кафедры теории и практики управления образованием ГОУ ДПО НИРО

К52 **Ключевые** управленческие функции в деятельности руководителя ОУ: Практика управления : учебно-методическое пособие / авт.-разраб. С. А. Максимова, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2010. — 80 с.

ISBN 978-5-7565-0456-9

Книга представляет собой практическое руководство по использованию важнейших управленческих механизмов и инструментов в деятельности руководителя образовательного учреждения. Авторами предложена классическая модель системы ключевых управленческих функций, адаптированная к современным условиям сферы образования.

Издание адресовано руководителям образовательных учреждений и всем, кто интересуется проблемами управления образованием.

УДК 371
ББК 74.04(2)к0

ПРЕДИСЛОВИЕ

Значимые изменения, которые произошли за последнее десятилетие во всех сферах общественной жизни России, определяют как объективную необходимость, так и содержание соответствующих процессов и в сфере образования. Эти изменения носят системный характер, поскольку они касаются всех без исключения элементов образовательной системы.

Государственная политика в данной сфере, направленная на формирование выпускника системы образования как самостоятельной, творческой и уверенной в себе личности, способной обеспечить реализацию идей создания инновационной экономики в нашей стране, является ключевым вектором, в соответствии с которым изменяются и цели образования, и технологии их достижения.

Расширение и углубление задач, обозначенных в Концепции модернизации российского образования, — повышение качества образования, его доступности и эффективности — предусмотрено в национальной образовательной инициативе «Наша новая школа». Первоочередное внимание в ней уделяется обеспечению перехода к внедрению эффектов модернизации как базы для дальнейшего системного инновационного развития образования.

Принципиально важными при этом становятся вопросы, связанные с управлением изменяющейся системой образования на всех ее уровнях.

Ответственность за качество и своевременность проводимых изменений должны нести все субъекты данной системы. Но границы этой ответственности весьма размыты, и на практике часто создаются ситуации, когда у тех или иных субъектов системы образования ответственность ока-

зывается многократно больше, чем это предусмотрено тем управленческим уровнем, на котором данный субъект находится. Поэтому оценка качественных и количественных результатов осуществляемых изменений, так же как и определение времени их проведения, по сути, остаются в проблемной зоне и непосредственно зависят от количества и качества компетенций, которыми обладает конкретный руководитель в сфере образования. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы как долгосрочного планирования деятельности образовательного учреждения, так и тактического управления его функционированием.

Очевидно, что современные условия модернизации образования, перехода к финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений, рост значимости общественного сектора управления многократно усиливают роль и ответственность руководителя в управлении ОУ. Изменяются и содержание ключевых функций директора в школе, и требования к его квалификации.

Новые задачи развития системы образования, внедрение новых образовательных стандартов потребовали разработки и практического освоения руководителями ОУ механизмов управления, адекватных данным задачам.

На это ориентировано предлагаемое учебно-методическое пособие, адресованное руководителям системы образования различных уровней. Оно включает в себя краткое изложение теоретических основ менеджмента в образовании и комплекс практических заданий, построенных таким образом, чтобы позволить каждому самостоятельно оценить и при необходимости изменить свой уровень компетентности управления.

Пособие состоит из пяти основных тематических разделов и приложений, содержание которых определено системой ключевых управленческих функций и отражает обобщенный опыт руководителей образовательных учреждений Нижегородской области. Материалы разделов структурированы в соответствии с алгоритмами реализации каждой из рассматриваемых управленческих функций.

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. СОСТАВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ

⇒ МЕНЕДЖМЕНТ (от англ. *manage* – управлять, заведовать, руководить) – процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию имеющихся ресурсов для достижения целей организации.

Согласно определению, предложенному известным теоретиком управления М. Паркер Фоллет, менеджмент – это искусство делать всю работу руками других людей. П. Друкер называл управление «особым видом деятельности, превращающим неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».

Менеджмент любых организаций опирается на одни и те же принципы. Начало практическому применению теории менеджмента было положено отнюдь не в коммерческих, а в общественных и государственных организациях (в клинике Мейо, Уотертунском Арсенале армии США). П. Друкер предсказывал, что «в XXI веке сектором роста в развитых странах будет не “бизнес”... а вероятнее всего, некоммерческий общественный сектор. Именно там менеджмент сегодня наиболее востребован; именно там практическое применение менеджмента... может в кратчайший срок дать самые лучшие результаты» [6, с. 22–24].

ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Менеджмент любой организации представляет собой сложный процесс, включающий в себя разнообразные виды управленческой деятельности. Все они взаимосвязаны в целостную систему, ориентированную на достижение конечных результатов – поставленных перед организацией целей.

⇒ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ – конкретные взаимосвязанные друг с другом виды управления, отличающиеся используемыми специфическими методами и приемами деятельности руководителя.

Управленческие функции выделяются в соответствии с этапами, или стадиями, управления и в совокупности образуют так называемый управленческий контур (по А. Файолю. Рис. 1). Кратко охарактеризуем каждый из его компонентов.



Рис. 1. Управленческий контур

□ Целеполагание и планирование.

А. Файоль связывал эту управленческую функцию с изучением будущего и наброском плана действий. Целеполагание — это взгляд вперед, который делает процесс управления центральным в деятельности организации. Сущность планирования заключается в том, чтобы определить и представить возможность оптимального использования ресурсов. Любая организация для ее эффективного функционирования нуждается в плане деятельности.

□ Организация как управленческая функция.

Задача управления — создать такую организационную структуру и так построить процесс совместной деятельности, чтобы обеспечить возможность персоналу и учреждению в целом выполнять свои задачи максимально эффективно. По А. Файолю, цель организации как управленческой функции — это достижение способности сотрудников работать вместе, в тесной взаимосвязи друг с другом, объединяя свои усилия и гармонично взаимодействуя.

□ Мотивирование.

А. Файоль понимал под мотивацией поддержание активности среди персонала. Организация должна создавать условия для проявления и развития активности своих сотрудников, для побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, — иными словами, для того, чтобы люди *захотели* работать.

□ Контроль.

Контроль, по А. Файолю, — это наблюдение за тем, чтобы в процессе деятельности организации всё происходило в соответствии с установленными правилами и распоряжениями руководителей. Контроль — логически завершающий этап управления, на котором осуществляется проверка того, насколько хорошо выполняются все остальные его элементы. Для эффективности контроля необходимо предусмотреть также систему адекватных действий по коррекции деятельности в случае отклонения ее от требуемых стандартов.

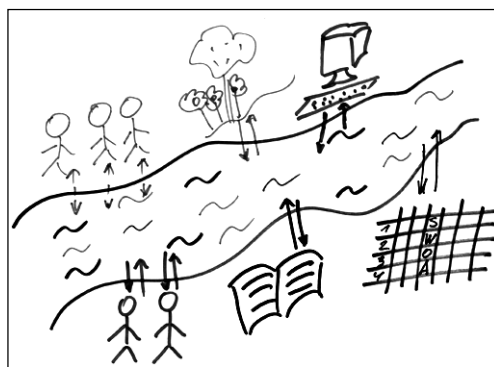
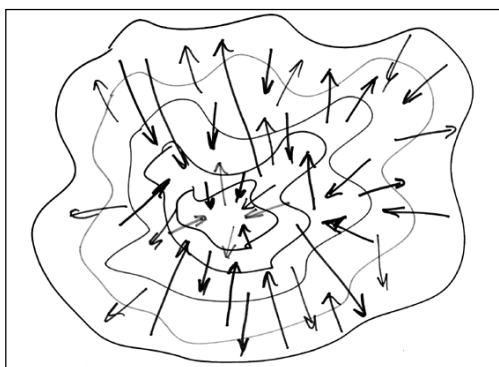
Все управленческие функции имеют две общие характеристики: во-первых, все они требуют принятия решений; во-вторых, для их реализации необходима коммуникация, то есть обмен информацией, чтобы руководитель мог располагать всеми требуемыми данными для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Поскольку эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникацию и принятие решений называют *связующими процессами*.

Тема 2 | ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ИНФОРМАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ. АЛГОРИТМ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

⇒ ИНФОРМАЦИЯ (от лат. *informatio* – разъяснение, изложение) – сведения, сообщения, данные о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях, процессах, существующие в устной, письменной или иной материальной форме.

В современном мире известно множество разнообразных видов и форм существования информации, способов ее передачи и восприятия. Вот как, например, представили себе и условно изобразили поток информации слушатели квалификационных курсов для руководителей ОУ, проводившихся в Нижегородском институте развития образования:



При всем разнообразии представлений об информации ни у кого, однако, не вызывает сомнений главное: та огромная роль, которую играет информация во всех областях жизни человеческого сообщества XXI века.

Как отмечают специалисты по менеджменту (Г. Минцберг), в управленческой деятельности руководитель реализует три крупные категории ролей: в поддержании межличностных отношений, информационном обмене и процессах принятия решений.

При этом важнейшими считаются именно *информационные роли*. В процессе реализации их руководитель:

- разыскивает и получает разнообразную информацию, успешно использует ее в интересах дела;
- интерпретирует отдельные факты для формирования взглядов организации и принятия решений;
- выступает координационным центром по распределению информации, функционирующей в организации, и связующим звеном с ее внешними источниками.

Все перечисленные действия руководителя, связанные с коммуникативным процессом и выполнением информационных ролей, приобретают существенный вес в управленческой деятельности в целом.

Действия по поиску, оценке, классификации и анализу информации для реализации управленческих функций носят название **информационное обеспечение деятельности (ИОД)**.

Обеспечение своей управленческой деятельности необходимой информацией позволяет руководителю образовательного учреждения принимать оптимальные управленческие решения, формировать адекватные внешним факторам и внутренним потребностям ОУ цели, планировать задачи по их реализации, организовывать коллектив школы для их выполнения, использовать эффективные методы контроля и в итоге получать нужный результат деятельности.

Алгоритм (последовательность шагов, действий) информационного обеспечения управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения в схематическом виде представлен на рис. 2.

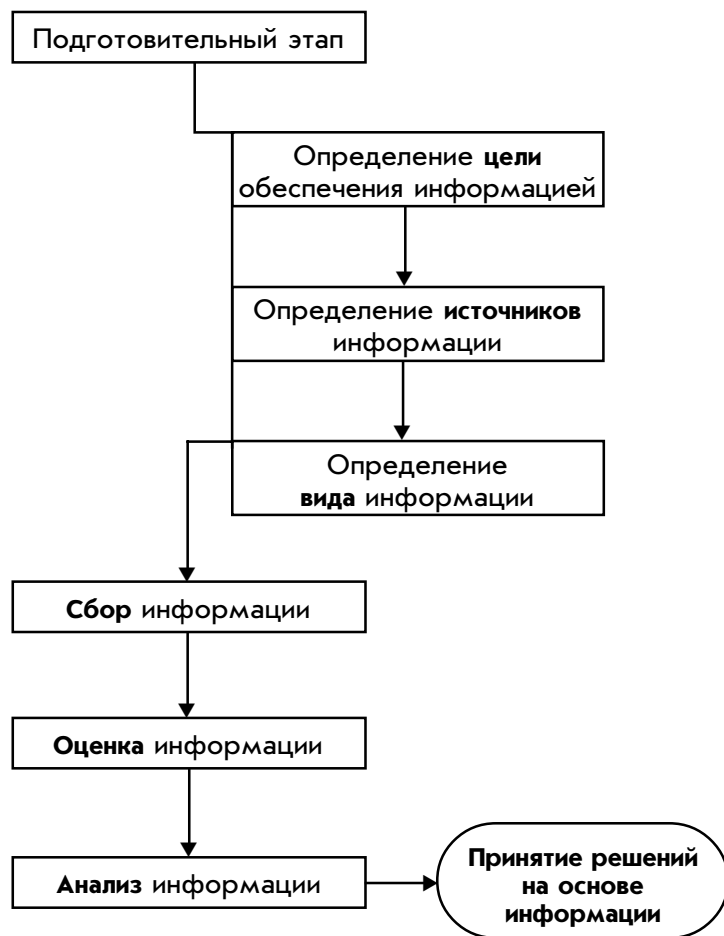


Рис. 2. Алгоритм информационного обеспечения деятельности

Согласно данному алгоритму, шагам, непосредственно направленным на сбор, обработку и анализ информации, должен предшествовать *подготовительный этап*, смысл которого состоит в том, что руководителю необходимо целенаправленно формировать свои действия по работе с информацией, а не хаотично «хватать» любые сведения и факты, которые попадают ему в руки. На этом этапе руководитель выполняет следующие действия:

— *определение цели* обеспечения информацией: *для чего* она требуется (для составления публичного отчета, для представления информации на совещании, для презентации результатов деятельности школы, для информирования коллектива ОУ по итогам учебного года и т. д.) и *какого рода* по содержанию она должна быть (финансовая, кадровая, об образовательном процессе школы, о новых законодательных инициативах государства и т. д.);

— *выбор необходимых источников* для сбора информации;

— *определение вида* информации (документы, устные формы информации).

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

⇨ **ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ** — любая система, вырабатывающая или содержащая информацию (откуда, из чего, от кого можно получить сведения).

Источниками информации (фактически или потенциально) могут являться все субъекты и объекты внешней и внутренней среды образовательного учреждения (рис. 3), которые «поставляют» или могут «поставлять» информацию.

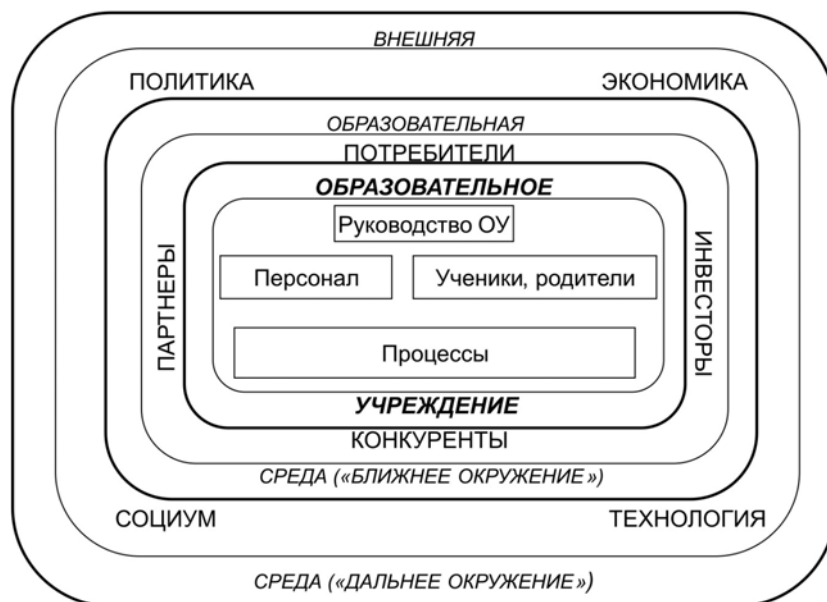


Рис. 3. Факторы внешней и внутренней среды ОУ

Внешняя среда образовательного учреждения включает в себя его ближнее и дальнее окружение.

Дальнее окружение (так называемые PEST-факторы) — факторы, на которые ОУ не может оказать влияние и не может их контролировать. Можно только учитывать

воздействие данных факторов на деятельность образовательного учреждения. К их числу относятся:

- политика, государство (Р): все действия власти, влияющие на развитие школы: федеральные, региональные, муниципальные программы и проекты, законы и другие нормативные документы, образовательные стандарты, действия органов управления образованием по отношению к школе;
- экономика (Е): экономическое состояние региона, города, села, основные работодатели, бизнес, промышленные предприятия, тенденции в сфере спроса на образовательные услуги, трудовые стандарты и требования, инфляционные тенденции, характер финансирования школы;
- социум, общество (S): тенденции рынка труда, демографические тенденции, уровень доходов населения, ценности, установки общества, социокультурная ситуация, молодежные объединения, движения, субкультурные группировки, взаимоотношения школы с обществом (государственно-общественный характер управления образованием);
- технология (Т): практический педагогический опыт, новые технологии обучения.

Ближнее окружение — образовательная среда: факторы, на которые ОУ способно оказать определенное влияние и хотя практически не может их контролировать, но обязательно должно учитывать в своей деятельности:

- инвесторы: государственные источники финансирования, благотворительные фонды;
- конкуренты: другие ОУ, вузы, профессиональные учебные заведения;
- клиенты: ученики, родители;
- партнеры: социальные органы, органы образования, учебно-методические, научные, экспериментальные организации, родители.

Внутренняя среда — само ОУ — представлена комплексом внутренних факторов, на которые образовательное учреждение может оказывать прямое влияние и контролировать их:

- руководство ОУ: директор, его заместители, руководители структурных подразделений;
- персонал ОУ: педагоги, вспомогательный и технический персонал;
- общественные и профессиональные объединения: педсовет, методсовет, попечительский совет, другие общественные объединения;
- ученики, их родители;
- процессы: образовательный, воспитательный, научно-экспериментальный, методический, психологический, нормативно-правовой, материально-технический, финансово-экономический, документационный.

Количество источников информации должно быть необходимым и достаточным для того, чтобы обеспечить достижение целей сбора информации.

ВИДЫ ИНФОРМАЦИИ

На подготовительном этапе информационного обеспечения деятельности руководитель ОУ должен проанализировать разнообразные виды информации и выбрать среди них те, которые в данном случае необходимы ему для принятия управленческого решения.

В деятельности учреждения используются различные виды информации. Их можно классифицировать по двум главным основаниям: по *средствам передачи* и *степени нормативности*. В совокупности они образуют систему, которая представлена на рис. 4.

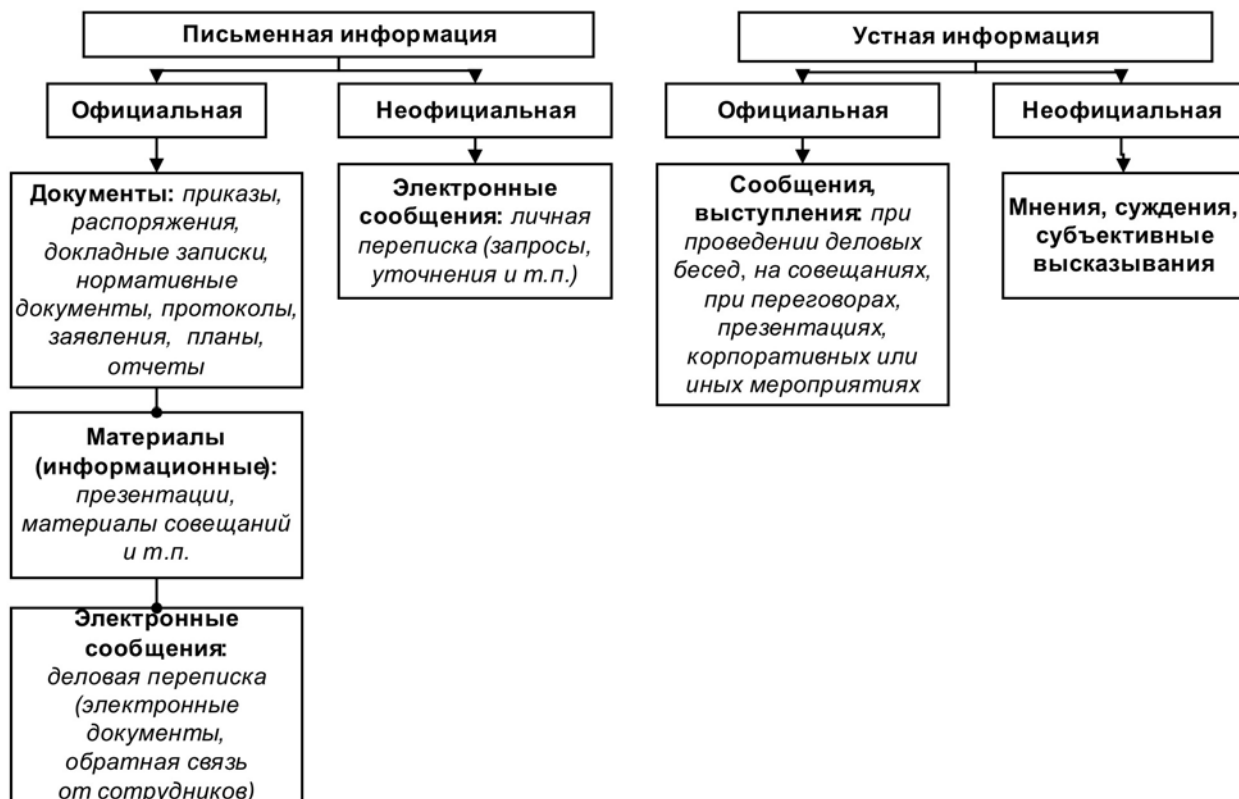


Рис. 4. Виды информации

По средствам передачи информация бывает:

- ❑ письменная — передаваемая с помощью материальных носителей информации (документов);
- ❑ устная — передаваемая вербальными (речевыми) средствами.

По степени нормативности информацию можно разделить на два вида:

- ❑ официальная (формальная) — информация, функционирующая в рамках формальной, официально утвержденной структуры организации и регламентируемая организационными нормами, правилами;
- ❑ неофициальная (неформальная) — информация, функционирующая в рамках неформальных контактов. Эта информация не регламентируется организационными нормами и правилами.

СБОР ИНФОРМАЦИИ

После подготовительного этапа, когда основное направление движения по обеспечению себя информацией выбрано, руководитель переходит к этапу сбора информации. В процессе его все необходимые данные, полученные из разных источников, соединяются, сосредоточиваются в одном месте и формате. Способы сбора информации различаются в зависимости от выбранных на предыдущем этапе ее источников и видов.

Сбор информации из документированных источников

Сбор необходимой информации часто связан с использованием документов.

🔗 **ДОКУМЕНТ** — средство закрепления различными способами на том или ином материальном носителе информации, получаемой в процессе развития науки и практической деятельности людей.

Документы можно разделить на следующие категории:

□ **текстовые** (книги, периодика, статистические отчеты, юридические документы, административные документы, документы в электронном виде — файлы) и **нетекстовые** (фотографии, карты, звуко- и видеозаписи, художественные работы, фильмы и диапозитивы);

□ **опубликованные** (оформленные в стандартном виде и выпущенные массовым тиражом, доступные общественности в печатной или электронной форме, представленные в Интернете), и **неопубликованные** (чаще всего — внутренние документы ОУ).

При сборе информации из документированных источников нужно учитывать следующие факторы.

Во-первых, необходимая информация может быть крайне неравномерно рассредоточена по различным источникам, поэтому простой перебор всех источников, содержащих нужную информацию, приведет к нерациональным затратам времени и средств.

Решение проблемы: перед сбором информации точно определить перечень наиболее важных (полных и достоверных) источников.

Во-вторых, документированная информация для эффективного ее использования должна быть своевременной, то есть обладать качеством новизны. Документы создаются в разное время, поэтому зафиксированная в них информация имеет тенденцию стареть. Старение ее проявляется в том, что постоянно возникают всё новые документы, новые источники, содержащие более актуальную, полную, точную, достоверную информацию.

Решение проблемы: в первую очередь обращаться к актуальным, новым источникам.

В-третьих, при сборе документированной информации могут возникнуть проблемы, связанные с ее доступностью, то есть с возможностью получения ее потребителем.

Решение проблемы: перед сбором информации запланировать использование источников с разной степенью доступности: как легко доступных (с учетом возможного риска получения из них не вполне достоверной информации), так и малодоступных (но предоставляющих более качественную информацию). На поиск малодоступной информации запланировать дополнительные ресурсы: людей, время, финансы.

Техники слушания и обмена информацией

Для сбора информации в непосредственном общении с людьми («лицом к лицу») используются различные техники слушания и обмена информацией:

□ **Закрытые вопросы.**

Ответы на такие вопросы заранее предписаны, варианты ответа заложены в самом вопросе. Закрытые вопросы предполагают очень короткие, односложные, по сути, единственно возможные ответы (да/нет); они позволяют быстро собрать информацию, прояснить суть проблемы. Например: «*Вы согласны?»*, «*Вы готовы сейчас дать ответ?»*

□ **Открытые вопросы.**

Варианты ответов выбираются отвечающим, имеют развернутый характер, вопросы не предполагают предписанного или единственного ответа. Начинаются с вопросительных слов: что, где, когда, как, каким образом, почему, какой, сколько, зачем. Например: «*Могли бы вы сказать, что для вас наиболее важно в работе?»*, «*Что вы думаете по этому поводу?»*

□ **Уточнение.**

Проясняется часть информации (слово, фраза), которые непонятны или неясны слушающему. Например:

— *Меня не устраивает график работы.*

— *Я хотел бы уточнить, что именно в графике вас не устраивает?*

❑ **Пересфразирование.**

Дословное или близкое по смыслу повторение слов говорящего. Необходимо для уточнения содержания и смысла услышанного, способствует его запоминанию, дает выигрыш времени для обдумывания, позволяет снять эмоциональное напряжение, вести разговор в русле высказываний собеседника. Например: «Как я понял...», «Другими словами...»

❑ **Резюмирование (обобщение).**

Промежуточные или итоговые, обобщающие слова, выводы в беседе. Необходимы для поддержания основной линии (структуры) беседы, сокращения затянувшегося разговора. Например: «Итак, мы с вами обсудили два вопроса из трех запланированных и договорились о ...»

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СБОРА И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

Для сбора и классификации информации, получаемой из различных источников, используется инструмент, получивший наименование SWOT- анализ. Сущность данного метода отражает его название, которое расшифровывается так:

- сильные стороны — **Strengths** — преимущества внутренней среды ОУ;
- слабые стороны — **Weaknesses** — недостатки внутренней среды ОУ;
- возможности — **Opportunities**, — которые внешняя среда предоставляет ОУ;
- угрозы — **Threats**, — которыми внешняя среда вносит ограничения в деятельность ОУ.

В таблицу SWOT (рис. 5), состоящую из четырех секторов, вносят собранную информацию о факторах внешней и внутренней среды образовательного учреждения (в кратком изложении).

↗ **ФАКТОР** (нем. *Faktor*, от лат. *factor* — делающий, производящий) — причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер в целом или отдельные его особенности.

Сначала вся информация делится на две части — внешние и внутренние факторы — и в соответствии с этим размещается в двух разделах SWOT-таблицы: «Внутренняя среда» и «Внешняя среда». Затем в каждом из этих разделов проводится вторичная классификация и факторы делятся еще на две категории: соответственно сильные и слабые стороны внутренней среды; возможности и угрозы внешней среды.

	Внутренняя среда		Внешняя среда
Сильные стороны		Возможности	
	Внутренняя среда		Внешняя среда
Слабые стороны		Угрозы	

Рис. 5. Таблица SWOT

Инструмент SWOT-анализа информации может использоваться руководителем для различных целей, в частности при принятии решений о перспективах развития ОУ.

Заполнение таблицы SWOT обеспечивает наличие у руководителя *первичной информации*. Однако эта информация пока еще непригодна для принятия качественного решения, так как, возможно, не вся она окажется нужной. Первичную информацию требуется «просеять через сито»: проверить ее на соответствие определенным качественным критериям, то есть оценить.

ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИИ. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИНФОРМАЦИИ

На этапе оценки руководитель определяет качество информации, соотнося его со следующими критериями:

□ **Достоверность** — точность, однозначность, непротиворечивость информации. Качество достоверности, как правило, связано с источниками получения информации, которым можно доверять.

Наиболее достоверные источники: официальные (в том числе нормативные документы), а также источники, которые уже давали точную, проверенную информацию. Наименее достоверные источники: неофициальные (в том числе мнения, суждения, слухи), непроверенные, впервые используемые источники, а также источники, уже поставившие недостоверную информацию.

Как достичь достоверности информации: иметь несколько (как минимум два) независимых друг от друга источника; при несогласованности, противоречивости информации, сомнениях — сопоставить данные, полученные из различных источников, перепроверить сведения у авторитетных экспертов.

□ **Полнота** — необходимый и достаточный объем информации для принятия решения.

При недостаточном объеме информации существуют риски принятия необоснованных решений, при избыточном ее объеме — повторяющиеся, дублирующие друг друга сведения мешают принимать решения (по терминологии информационного обеспечения, создается «информационный шум»).

Как достичь полноты информации: при избыточном объеме — обработать, классифицировать информацию на нужную/ненужную для решения задач; при недостаточном объеме — сформулировать вопросы, на которые имеющаяся информация ответов не дает, и ответить на них, то есть «добрать» необходимые сведения.

□ **Своевременность** — поступление информации не позже и не раньше времени, необходимого для принятия решения.

Своевременные решения характеризуются разумным балансом между достаточностью собранной информации и временем принятия решения. Несвоевременные решения — это решения *прогностические, рисковые* (принятые без достаточного объема информации, но в то время, когда проблема актуальна для решения) либо *просроченные, ненужные, потерявшие смысл* (объем информации достаточен, но проблема потеряла актуальность или решилась без нашего участия).

Как достичь своевременности поступления информации: анализировать риски, стремясь обеспечить баланс между своевременностью принятия решения и полнотой, достоверностью собранной информации.

«На выходе» после этапа оценки руководитель располагает проверенной, качественной *вторичной информацией*, которую можно подвергать анализу для принятия управленческого решения.

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Для анализа вторичной информации также можно использовать инструмент SWOT. При этом в первую очередь проводится анализ факторов внешней и внутренней среды с точки зрения их взаимовлияния: сопоставляются (сравниваются) *возможности и угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами внутренней среды ОУ*. Для этого последовательно перебирают факторы внешней и внутренней среды и устанавливают связи между ними.

Только те факторы, между которыми установлена корреляция, помещаются в таблицу «Матрица сравнения факторов» (рис. 6).

		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы (сильные стороны)	Минусы (слабые стороны)
Внешняя среда (В)	Плюсы (возможности)	<p>Раздел 1: В+ Вн+ Какие из возможностей внешней среды можно использовать для усиления существующих сильных сторон ОУ? Пример: <i>В+</i>: Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании <i>Вн+</i>: Мотивация педагогического коллектива на самообразование и использование передовых педагогических технологий</p>	<p>Раздел 2: В+ Вн- Какие слабые стороны ОУ не позволяют использовать возможности внешней среды? Пример: <i>В+</i>: Экономическая автономия ОУ, платные дополнительные услуги ОУ <i>Вн-</i>: Снижение психологического настроения коллектива на работу в новых условиях оплаты труда, пессимизм</p>
	Минусы (угрозы)	<p>Раздел 3: В- Вн+ Какие из угроз внешней среды могут быть компенсированы за счет сильных сторон ОУ? Пример: <i>В-</i>: Трудности при введении ЕГЭ в субъектах РФ <i>Вн+</i>: Дифференциация обучения, вариативность программ обучения, мониторинг успехов учащихся, мотивированных на учебу</p>	<p>Раздел 4: В- Вн- Какие слабые стороны ОУ могут проявиться и существенно отразиться на его деятельности под влиянием угроз внешней среды? Пример: <i>Вн-</i>: Невысокий имидж школы в глазах общества <i>В-</i>: Слабая мотивация родителей на участие в работе школы</p>

Рис. 6. Матрица сравнения факторов SWOT-анализа

В «Матрицу сравнения» помещаются все возможные варианты коррелирующих факторов. Чем более полно представлен их набор, тем точнее и качественнее будет проведена работа по выделению имеющихся в деятельности образовательного учреждения проблем.

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды проводится идентификация *проблемного поля ОУ*, то есть определяется круг, совокупность, перечень различных проблем, относящихся к деятельности данного образовательного учреждения (рис. 7).

Для этого используют уже заполненную «Матрицу сравнения факторов». В каждой паре коррелирующие факторы внешней и внутренней среды сопоставляются между собой. Из этого сравнения делается вывод, в формулировке которого и содержится определение конкретной проблемы.

Такой анализ факторов и выявление проблем проводится по каждому из четырех секторов «Матрицы сравнения факторов». Проблемы формулируются в терминах недостаточности чего-либо: «недостаточно», «не хватает», «отсутствует» и т. п.

		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы (сильные стороны)	Минусы (слабые стороны)
Внешняя среда (В)	Плюсы (возможности)	<p>Раздел 1: В+ Вн+ В+: Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании Вн+: Мотивация педагогического коллектива на самообразование и использование передовых педагогических технологий Проблема: <i>Уровень эффективности использования педагогами информационно-коммуникационных технологий в учебно-воспитательном процессе</i></p>	<p>Раздел 2: В+ Вн– В+: Экономическая автономия ОУ, платные дополнительные услуги ОУ Вн–: Снижение психологического настроения коллектива на работу в новых условиях оплаты труда, пессимизм Проблема: <i>Недостаточно используется система предоставления платных дополнительных услуг в ОУ для повышения мотивации коллектива</i></p>
	Минусы (угрозы)	<p>Раздел 3: В– Вн+ В–: Трудности при введении ЕГЭ в субъектах РФ Вн+: Дифференциация обучения, вариативность программ обучения, мониторинг успехов учащихся, мотивированных на учебу Проблема: <i>Не используются технологии дифференцированного и вариативного обучения в подготовке к ЕГЭ</i></p>	<p>Раздел 4: В– Вн– Вн–: Невысокий имидж школы в глазах общества В–: Слабая мотивация родителей на участие в работе школы Проблема: <i>Отсутствует взаимодействие родителей и педагогического коллектива школы в работе по воспитанию учащихся</i></p>

Рис. 7. Проблемное поле ОУ

Таким образом, выводы из анализа факторов, указанных в разделах 2, 3, 4, составляют перечень проблем конкретного образовательного учреждения. По каждому сектору может быть выделено несколько проблем.

Анализ факторов раздела 1 дает возможность определить не столько проблемы, сколько область поддержания стабильности функционирования ОУ на базе благоприятных внешних условий.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОУ

Практикум 1

Достоверность информации

Определите, какие конкретные источники информации являются для вас как для руководителя ОУ достоверными, а какие нет, и составьте их перечень, используя предлагаемый ниже формат.

Этот перечень поможет вам в дальнейшем при сборе необходимой информации в процессе управления ОУ.

Источники информации

Достоверные источники	Недостоверные источники

Практикум 2

SWOT-анализ

1. Соберите информацию о внешней и внутренней среде вашего образовательного учреждения для решения конкретных задач (например, для формирования программы развития ОУ, подготовки инновационного проекта, эксперимента, принятия управленческого решения и т. п.).
2. Проверьте собранную информацию с точки зрения ее достоверности и полноты (достаточности).
3. Поместите информацию в таблицу SWOT (используйте формат, представленный на рис. 5).
4. Проведите сравнение факторов SWOT, используя для этого «Матрицу сравнения факторов» (рис. 6).
5. Сформируйте «Проблемное поле» применительно к определенным вами задачам. Наибольшее внимание уделите разделам 2, 3, 4.
6. Сравните проведенный вами анализ внешней и внутренней среды ОУ с примерами SWOT-анализа факторов деятельности образовательных учреждений, выполненного другими руководителями ОУ, обучавшимися на курсах повышения квалификации в Нижегородском институте развития образования (Приложение 2).

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ — БАЗОВАЯ ФУНКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

⇒ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ — функция управления, состоящая в определении конкретных конечных результатов деятельности организации.

⇒ ПЛАНИРОВАНИЕ — процесс разработки совокупности этапов, шагов и мероприятий для достижения поставленных целей.

Значимость функции целеполагания и планирования в управлении организацией обусловлена тем, что она:

- определяет общую направленность деятельности организации;
- формирует главные приоритеты деятельности организации;
- является исходной, базовой стадией всего управленческого цикла.

Любые дефекты целеполагания немедленно негативно сказываются на всех остальных управленческих функциях. Нечеткость и неопределенность целей — одна из причин низкой эффективности, нестабильности и нетехнологичности организации. «Кто никуда не плывет, для того не бывает попутного ветра» (М. Монтень) [17, с. 116].

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

1. Стратегические установки: видение, миссия, ценности ОУ

□ Видение — сложившийся в сознании людей идеальный образ желаемого будущего.

Стратегическое видение — управленческое видение того, каким следует быть образовательному учреждению и к какой конкретной позиции оно должно стремиться.

□ Миссия — предназначение образовательного учреждения, смысл, причина его существования на образовательном рынке, в обществе; отличие данной организации от остальных.

Определение миссии ОУ предполагает ответ на вопрос: «Зачем нужно людям это образовательное учреждение, чем оно отличается от других подобных учреждений?»

Миссия — своего рода декларация о намерениях ОУ, описывающая его

представления о собственном призвании и предназначении в лаконичной форме визитной карточки.

Обязательные элементы миссии:

— *потребитель, его потребности*: кто является потребителями услуг данного ОУ, как, каким способом удовлетворяются их потребности;

— *образовательная модель*: основа для построения учебно-воспитательного процесса, «производства» конкретного образовательного «продукта» или услуги, педагогические технологии, конкурентные преимущества;

— *направленность на социальные цели*: видение общественного предназначения ОУ, полезность результатов его деятельности для внешней среды, социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом, принципы отношения к различным группам общества, к окружающей среде.

□ **Ценности** — общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о добром, справедливом и т. д.

Ценности являются основой поступков, намерений и действий людей как внутри учреждения, так и вне его.

Основные ценностные ориентиры образовательного учреждения

Виды ценностных ориентиров	Ценностные ориентиры	Ценности
Содержательные	Знания, личностные качества, рациональное мышление	Конкурентоспособные выпускники
Политические	Признание образовательного учреждения как уникальной организации	Лидирующее (конкурентоспособное) образовательное учреждение, высокопрофессиональный коллектив сотрудников
Социальные	Позитивные взаимоотношения, чувство ответственности, взаимопомощь, отсутствие конфликтов	Социальная ответственность, позитивная атмосфера в образовательном учреждении
Моральные	Честность, порядочность, принципиальность	Этика, морально-психологический климат
Экономические	Практичность, полезность, накопленные средства	Экономический рост организации

2. **Цель** — прогнозируемые конкретные конечные результаты деятельности человека, организации.

Определение цели предполагает ответ на вопрос «*Чего мы хотим достичь?*»

Цели, как правило, имеют *стратегическую направленность*, носят широкий, обобщенный, долгосрочный (от одного года до пяти лет) характер.

3. **Задачи образовательного учреждения** — этапы, конкретные шаги, способы, промежуточные результаты в процессе достижения цели.

Формулировка задачи — это ответ на вопрос «*Как мы хотим достичь результата?*» Задачи имеют *тактическую направленность*, носят частный характер, они конкретизируют, детализируют цели. Задачи планируются на среднесрочный период: от полугода до одного года.

4. **Действия** — конкретные мероприятия, методы и средства реализации задач.

Определение действий должно отвечать на вопросы «*Кто, что и когда будет делать?*»

Действия имеют *оперативную направленность*, носят конкретный и краткосрочный характер (от одного дня до месяца).

5. Ресурсы — реальные и потенциальные возможности, которые позволяют или могут позволить реализовать цели, задачи, действия.

Виды ресурсов:

- временные;
- информационные;
- финансовые;
- материально-технические;
- организационные, административные;
- людские (трудовые).

АЛГОРИТМ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс целеполагания (рис. 8) начинается с формирования стратегических установок: видения, миссии, ценностей ОУ. После этого для реализации данных стратегических установок в соответствии с ними разрабатываются стратегия и тактика функционирования и развития образовательного учреждения.

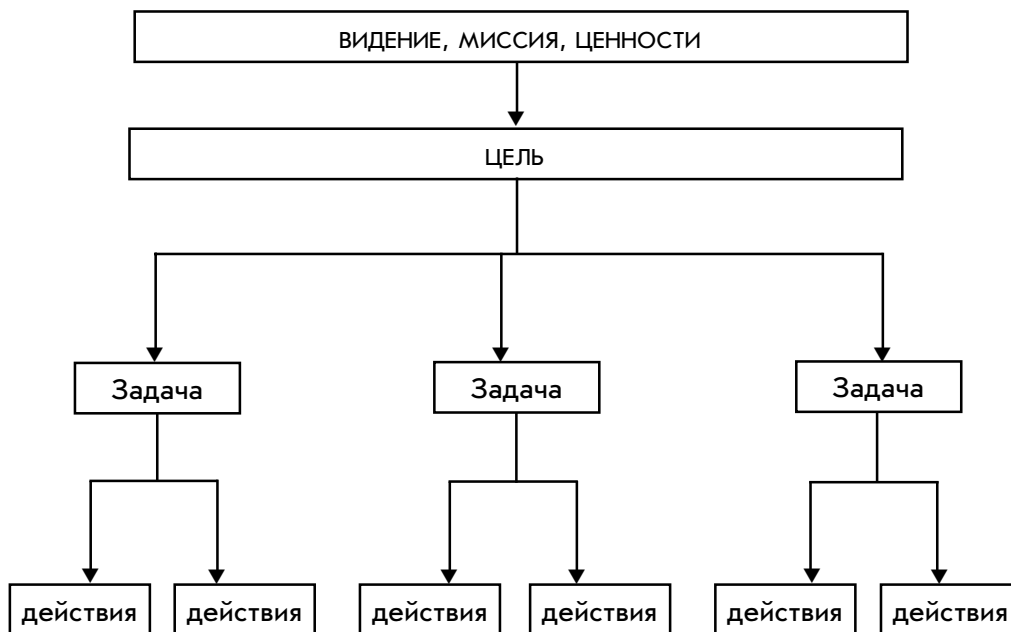


Рис. 8. Алгоритм целеполагания и планирования

Миссия является отправной точкой для формирования конкретных образовательных целей школы, разработки структуры учебного плана, вариантов организации образовательного процесса и выбора образовательных технологий. Стратегические цели ОУ должны быть согласованы с миссией.

Цели декомпозируются на задачи, которых должно быть необходимое и достаточное количество для реализации целей.

Правило планирования задач: сумма всех задач должна полностью покрыть цель.

В свою очередь, каждая задача разделяется на конкретные действия.

Правило планирования действий: сумма всех действий должна полностью покрыть задачу.

Цели, задачи и действия должны быть согласованы между собой.

SWOT-АНАЛИЗ КАК МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Цели образовательного учреждения формируются на основе анализа факторов внешней и внутренней среды и выявления проблем ОУ.

Для этого в каждом из разделов «Проблемного поля ОУ» (рис. 7) следует определить, что нужно сделать, чтобы разрешить ту или иную проблему. Направленность целей, таким образом, задается проблематикой соответствующих разделов (рис. 9).

		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы (сильные стороны)	Минусы (слабые стороны)
Внешняя среда (В)	Плюсы (возможности)	Раздел 1: В+ Вн+ <i>Направления функционирования:</i> Что необходимо сделать, чтобы усилить имеющиеся сильные стороны ОУ за счет внешних возможностей?	Раздел 2: В+ Вн– <i>Направления развития:</i> Что необходимо сделать со слабыми сторонами ОУ, не позволяющими использовать возможности внешней среды?
	Минусы (угрозы)	Раздел 3: В– Вн+ <i>Направления развития:</i> Что необходимо сделать, чтобы, используя преимущества ОУ, снизить внешние угрозы?	Раздел 4: В– Вн– <i>Минимизация рисков (выживание):</i> Что необходимо сделать со слабыми сторонами ОУ, чтобы противостоять внешним угрозам?

Рис. 9. Направленность целей ОУ

Проблема «переводится» в цель по методике «зеркальных преобразований». Для этого выявленную ситуацию «минус» — проблему — необходимо переформулировать в ситуацию «плюс» — цель.

Например:

Ситуация «минус» — проблема	Ситуация «плюс» — цель
Недостаточная управленческая компетентность руководства школы для внедрения программы автономности ОУ	Сформировать/повысить уровень управленческой компетентности, необходимый для внедрения программы автономности ОУ

При формировании целей следует учитывать, что только факторы внутренней среды находятся в полном управлении руководства образовательного учреждения. Внешние факторы можно лишь учитывать либо договариваться по их поводу с теми или иными субъектами окружающей среды.

Приоритетность целей выстраивается в следующем порядке:

1. *Цели выживания* (раздел 4): если и внешние и внутренние факторы деятельности образовательного учреждения сигнализируют о ситуации «SOS», то приходится прежде всего спасать школу, а не думать о ее развитии.

2. *Цели развития* (разделы 2 и 3), в частности цели программ развития образовательных учреждений.

3. *Цели функционирования* (раздел 1): сильные стороны, преимущества ОУ также необходимо поддерживать в конкурентном состоянии, чтобы они выступали базой, основанием для дальнейшего развития.

ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ (SMART-КРИТЕРИИ)

При формулировке целей необходимо соблюдать определенные требования, соответствие которым повышает надежность реализации планируемых действий и получения результата. Эти требования называются SMART-критерии.

SMART-критерии целей организации

Критерии	Характеристика
Ц е л ь: Конкретная (Specific)	Цели должны быть предельно <i>ясны и конкретны</i> , чтобы все участники, вовлеченные в процесс достижения целей, понимали, в чем они состоят
Измеримая (Measurable)	Цели должны быть <i>измеримы</i> , чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Для этого разрабатываются критерии их измерения
Достижимая (Achievable)	Цели должны быть <i>достижимы</i> с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. И в то же время они должны быть достаточно сложны, амбициозны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения
Согласованная (Relevant)	Цели должны <i>соотноситься с другими</i> , более общими, а также со стратегическими целями, и «работать» на их достижение
Определенная во времени (Timebound)	Для реализации каждой цели должны быть намечены временные рамки, определен <i>срок</i> ее достижения

ПЛАНИРОВАНИЕ. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ И ПЛАНА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРИНЦИПЫ И УСЛОВИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

В процессе планирования определяются способы реализации намеченных целей: планируются задачи, мероприятия, ресурсы (сроки, ответственные, участники выполнения задач/мероприятий, другие необходимые ресурсы), а также предполагаемый результат деятельности по реализации целей и критерии его измерения.

Результатом планирования являются программа и план.

Формирование программы и плана деятельности

Разработка программы и плана деятельности включает в себя несколько этапов.

Этап 1

Определение и формулировка:

В программе — *основных задач*: составить перечень всех задач, необходимых для полной реализации каждой цели: как, какими шагами необходимо двигаться к реализации цели?

Правило: сумма всех задач должна полностью покрыть цель.

В плане — *конкретных действий, мероприятий*: каким способом будут выполняться задачи?

Правило: сумма всех действий должна полностью покрыть задачу.

Этап 2

Определение ресурсов:

Временных (прогнозируемые сроки выполнения).

Важна очередность выполнения задач, мероприятий: каков наилучший порядок осуществления деятельности?

Задачи и действия могут выполняться:

- последовательно (задания, выполнение которых не может начаться до завершения других, которые должны реализовываться именно в намеченном порядке);
- параллельно;
- в любое время (текущая деятельность и/или деятельность по обеспечению остальных действий).

- Людских (участники, ответственные за выполнение конкретных задач, действий).
- При необходимости определяются и остальные ресурсы: информационные, финансовые (для программы бывает важен общий бюджет), материально-технические, организационные (административные).

Этап 3

Определение ожидаемого (планируемого) результата: что мы хотим получить в результате выполнения задачи, действия?

Правило: результат должен быть измеримым.

После окончания планового периода программа и план переходят в категорию отчета, в котором фактически достигнутый результат по каждой цели, задаче и мероприятию сравнивается с плановым.

Структура программы и плана работ может быть представлена в следующем формате:

Программа/план деятельности

№ п/п	Задачи	Мероприятия	Сроки	Участники, ответственные	Другие ресурсы	Ожидаемый результат
1						
2						
3						
...						

Планирование задач по времени их реализации

При планировании задач и действий по времени их реализации может быть использован подход, известный в теории менеджмента как принцип Д. Эйзенхауэра. Согласно данному принципу, выделяются два критерия оценки задач — важность и срочность. Охарактеризуем содержание этих критериев.

Важность.

Задача является важной, если:

- ее выполнение необходимо для реализации намеченных целей ОУ, индивидуальных целей человека;
 - выполнение задачи предотвращает серьезную угрозу рабочему процессу.
- Важность задачи определяется самим человеком.

Срочность.

Выполнение задач может находиться в диапазоне времени *от часа* (очень срочно) *до года и более* (несрочно).

Срочность задачи подразумевает, что если она не будет реализована в определенный срок, то потеряет смысл.

Срочность задачи определяется *внешними условиями*.

Каждый из критериев может иметь как высокую, так и низкую степень выраженности. При комбинировании их получается так называемое «Окно Эйзенхауэра» (рис. 10), включающее четыре группы, или класса, задач: *класс А* — задачи срочные и важные;

класс *B* — задачи не срочные, но важные; класс *C* — задачи срочные, но не важные для конкретного человека; класс *D* — задачи несрочные и неважные.

	Срочность низкая	Срочность высокая
Важность высокая	<p align="center">Задачи В</p> <p><input type="checkbox"/> Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Стратегическое и тактическое планирование — Профилактические работы — Развитие ОУ, персонала, себя как руководителя — Инновационная, проектная деятельность (поиск новых возможностей) — Текущие, типовые функциональные задачи <p><input type="checkbox"/> Действия руководителя: <i>Определить сроки выполнения, распределить задачи (спланировать), в том числе для подчиненных</i></p> <p><input type="checkbox"/> Результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Плановая и последовательная реализация деятельности — Нарастивание ресурсов — Управление рисками — Анализ и контроль результатов — Успешное достижение цели — Малое количество стрессов — Мотивация сотрудников важностью задач 	<p align="center">Задачи А</p> <p><input type="checkbox"/> Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Критические ситуации — Форс-мажорные обстоятельства в основной деятельности — Мероприятия с «горящим» сроком исполнения — Неотложные мероприятия — Срочные внеплановые задания <p><input type="checkbox"/> Действия руководителя: <i>Выполнять немедленно!</i></p> <p><input type="checkbox"/> Результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Работа и управление в состоянии стресса — Приблизительность решений — Ограниченность ресурсов — Риск невыполнения задач — Хаотичность действий, суетливость — Некачественно выполненная работа — «Самосожжение»
	Срочность низкая	Срочность высокая
Важность низкая	<p align="center">Задачи D</p> <p><input type="checkbox"/> Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Дополнительное, техническое сопровождение основной деятельности — Сообщения сотрудников, содержащие второстепенную или малозначимую информацию — Неформальные контакты: перекуры, частные, неслужебные разговоры, чаепития <p><input type="checkbox"/> Действия руководителя: <i>Можно выполнить в любое время или отказаться от выполнения</i></p> <p><input type="checkbox"/> Результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Низкая трудовая дисциплина, безответственность, лень — Мотивация «пребывания на рабочем месте» взамен мотивации деятельности — Отсутствие развития профессиональных навыков 	<p align="center">Задачи С</p> <p><input type="checkbox"/> Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Совещания, присутствие на которых не обязательно для основной деятельности — Корреспонденция, не относящаяся к основной деятельности — Незапланированные внешние телефонные звонки — Задания, поручения и просьбы других людей, в том числе сослуживцев <p><input type="checkbox"/> Действия руководителя: <i>Перепоручить подчиненным как отдельное задание</i></p> <p><input type="checkbox"/> Результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Экономия времени для решения более важных задач — Мотивация сотрудников вовлеченностью в решение задач более высокого уровня <p><i>Если руководитель выполняет сам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Выполнение чужой работы в ущерб собственной (отношения важнее работы) — Отсутствие контроля своей деятельности («меня используют», «я жертва»), негативные эмоции

Рис. 10. «Окно Эйзенхауэра»

В основе планирования времени выполнения задач лежит распределение приоритетов между ними в соответствии с рассмотренными критериями важности и срочности (рис. 11).

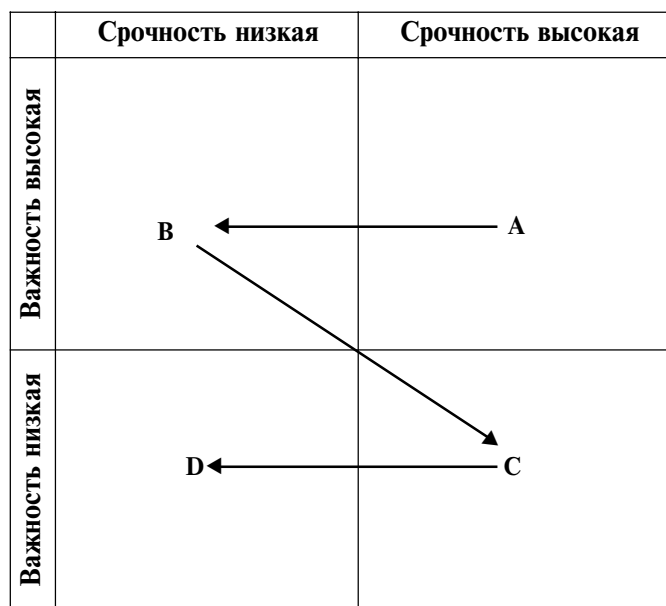


Рис. 11. Приоритеты в реализации задач

В результате получается иерархически выстроенный список задач. Время на их выполнение рекомендуется распределить следующим образом.

Первое место — группа А: задачи, которые требуют немедленного решения (срочные и важные). На выполнение этих задач следует выделить 20 % времени в течение планируемого периода.

Второе место — группа В: долгосрочные и перспективные задачи (важные, но не срочные) — 40 % времени в течение планируемого периода.

Не следует откладывать важные задачи группы В только потому, что они не срочные, — они могут с течением времени превратиться в срочные/важные задачи, то есть перейти в группу А.

Для решения задач группы В рекомендуется использовать так называемую тактику «нарезания салями»: крупные и долгосрочные цели, задачи, проекты делить и выполнять небольшими частями, фиксируя достигнутый результат. Такой подход мотивирует исполнителей на дальнейшую деятельность.

Третье место — группа С: задачи, важные для кого-то другого (срочные, но не важные) — 15 % времени в течение планируемого периода.

В отношении этих задач нередко требуется умение говорить «нет» или, иными словами, «умение отправлять делегации». С помощью этого выигрывается время для решения важных задач из группы В.

Четвертое место — группа D: дела, которые можно выполнить в любое время (неважные и несрочные) — 5 % времени в течение планируемого периода.

Примерно 20 % времени должны быть оставлены в качестве резерва.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В РУКОВОДСТВЕ ОУ

Практикум 1

Видение ОУ

Выполните задание в несколько этапов, используя предлагаемую таблицу.

1. Представьте себе свою школу. Определите и назовите тот образ, с которым школа ассоциируется.
2. В зависимости от созданного вами образа школы назовите несколько прилагательных, которыми можно описать этот образ.
3. В соответствии с образом школы и названными вами прилагательными опишите кратко, каким будет урок в такой школе.

Образ школы	Описание образа (прилагательные)	Описание урока

Практикум 2

Экспертиза миссий ОУ

1. Выделите обязательные элементы в приведенных ниже миссиях ОУ.
2. Определите направленность, специализацию каждой школы по ее миссии.
3. Проэкспертируйте миссию своей школы с точки зрения наличия в ней обязательных элементов.

Описание миссий

Миссия 1. Создание атмосферы морально-психологического комфорта для участников образовательного процесса. Формирование у учащихся готовности к ситуациям выбора, в которые человек оказывается включен на протяжении всей своей жизни. Обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона.

Миссия 2. Построение школы, в которой весь процесс развития детей обусловлен в первую очередь задачами сохранения их здоровья. Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор будущей профессии, способной в последующем принять активное участие в духовном и экономическом развитии общества.

Миссия 3. Воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей, владеющего здоровьесберегающими технологиями.

Миссия 4. Организация психолого-медико-педагогического сопровождения школьников, укрепление их психического здоровья, обеспечение личностного благополучия подрастающего поколения в образовательном пространстве города.

Практикум 3

Формирование миссии ОУ

Сформируйте миссию вашего ОУ с учетом ее обязательных элементов.

1. *Потребитель, его потребности:* на какие группы учащихся и на какие их потребности ориентированы приоритеты школы.

2. *Образовательная модель:*

— Какие образовательные функции школа считает приоритетными.

— Какие педагогические технологии используются для обеспечения потребностей основного потребителя.

— Что является образовательным «продуктом» или услугой и каким должно быть их качество.

— Каковы конкурентные преимущества ОУ: по каким аспектам образования оно предоставляет услуги более высокого уровня, чем другие школы.

3. *Направленность на социальные цели:*

— На какой социальный заказ ориентируется школа.

— Какие обязательства и какую ответственность школа принимает на себя по отношению к государству, местному сообществу, населению, муниципальной образовательной системе, другим образовательным учреждениям, работодателям.

Практикум 4

Цели, задачи, действия

Выделите и отметьте в перечне направлений деятельности наиболее общие (стратегические) цели, частные тактические задачи и конкретные действия.

№ п/п	Направления деятельности	Стратегическая цель	Задача	Действие
1	Развитие социальной поддержки и защиты детей, сохранение и укрепление их здоровья, обеспечение их безопасности			
2	Обучение по индивидуальным образовательным программам			
3	Обеспечение безопасности детей в школе в учебное и внеучебное время			
4	Разработка методики по выявлению уровня развития способностей детей			
5	Сохранение, дальнейшее развитие и модернизация системы образования и воспитания учащихся, способствующей формированию личности			
6	Формирование регламентов оптимальной организации рабочего дня и недели с учетом санитарно-гигиенических норм и возрастных особенностей детей			
7	Обеспечение доступности качественного среднего образования посредством внедрения в образовательный процесс инновационных образовательных технологий			
8	Разработка портфолио учащихся			

Практикум 5

Экспертиза целей

Проведите экспертизу целей образовательного учреждения по критериям SMART и, если требуется, скорректируйте их.

№ п/п	Цели	Соответствие SMART-критериям	Скорректированные цели
1	Отработка навыков выполнения заданий в тестовом формате у учащихся 10—11-х классов для прохождения ЕГЭ в текущем и следующем учебном году		
2	Увеличение числа дополнительных платных образовательных услуг в 2010—2011 годах		
3	Улучшение состояния здоровья обучающихся		
4	Повышение имиджа школы за счет более активного вовлечения родителей и общественности в деятельность школы в течение 3 лет		
5	Повышение образовательного уровня педколлектива минимум на 50 % путем прохождения педагогами школы курсовой подготовки в 2011 году		

Практикум 6

Формирование целей ОУ

На основании проведенного вами SWOT-анализа и сформированного «Проблемного поля» (тема 2, практикум 2) разработайте цели развития ОУ (разделы 2 и 3 «Проблемного поля») и сформулируйте их в соответствии с критериями SMART.

Практикум 7

Анализ задач по принципу Эйзенхауэра

Определите для каждой из восьми приведенных в таблице ситуаций уровень задач по критериям срочности/важности. Дайте обоснование своего выбора.

№ п/п	Описание ситуации	Буквенное обозначение уровня задачи
1	К вам обратился заместитель директора по методической работе с просьбой срочно найти для него ваш отчет за прошлое полугодие по реализации программы развития ОУ. Через час он должен выехать на важное совещание, и этот материал необходим ему для подготовки к выступлению	
2	Сегодня утром вы получили телефонограмму с сообщением о том, что завтра в областном министерстве образования состоятся дебаты по обсуждению перспектив развития образования в Нижегородской области. Вы знаете, что многие школы уже получили информацию	

Окончание табл.

№ п/п	Описание ситуации	Буквенное обозначение уровня задачи
	о дебатах и подтвердили свое участие в них, а до вас это сообщение дошло, по независящим от вас причинам, позднее других. По результатам дебатов победителей ожидают солидные денежные призы	
3	Вам нужно подготовить отчет и презентацию по нему к заседанию попечительского совета, которое состоится через два месяца. Вполне возможно, что выступление на попечительском совете поможет вам решить некоторые материальные проблемы школы	
4	Вашему куратору от НИРО по экспериментальной площадке не отправлен в назначенный срок аналитический отчет по очередному этапу эксперимента. Такая ситуация возникла уже во второй раз за текущий месяц. Куратор заявляет, что намерен разорвать сотрудничество, и требует личной встречи с вами	
5	Вам звонит приятель с просьбой порекомендовать хорошего автомеханика: ему нужно отремонтировать машину	
6	В связи со стратегией модернизации образования необходимо проанализировать существующую организационную структуру вашей школы, так как она может не соответствовать новым задачам образования	
7	У вас на столе скопилось очень много бумаг. Часть из них, возможно, важные, а часть наверняка можно выбросить. Бумаги не систематизированы, не разложены по папкам, что осложняет вам работу	
8	Сегодня проходит заседание Общественного клуба образовательных учреждений, в котором числится и ваша школа. Вам предложили принять участие в этом мероприятии. Заседания клуба обычно скучны, но зато в перерыве можно хорошо и недорого пообедать	

Практикум 8

Формирование программы работы

Разработайте программу реализации одной из целей, сформулированных в практикуме 4, в соответствии с форматом «Программа/план деятельности», предложенным в разделе «Планирование. Формирование программы и планы деятельности...» (с. 23). Обратите особое внимание на графу «Ожидаемый результат»: результат обязательно должен быть измеримым.

СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

После определения целей деятельности ОУ следует этап организации их достижения. На данном этапе способы реализации целей закрепляются в организационной структуре образовательного учреждения, а также обеспечиваются условия для непосредственного выполнения деятельности коллективом ОУ.

Таким образом, организация как функция менеджмента включает в себя две составляющие:

- организационное проектирование;
- организацию процесса работы.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОУ

⇒ **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ** – деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям, процессам или функциям деятельности по реализации поставленных целей.

Продуктом организационного проектирования является организационная структура. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие этапы:

1. Деление организации (образовательного учреждения) *по горизонтали* на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям, процессам или функциям деятельности по реализации стратегии ОУ (учебная деятельность, воспитательная деятельность, методическая деятельность и т. д.).

2. Закрепление функций за структурными единицами ОУ (учебная часть, техническая служба, психологическая служба и т. п.).

3. Установление должностных обязанностей, полномочий и ответственности по каждой должности и поручение их выполнения конкретным лицам (заместитель директора по учебной работе обеспечивает оптимальную организацию образовательного процесса; заместитель директора по АХЧ организует хозяйственную деятельность школы; главный бухгалтер обеспечивает правильную постановку и организацию бухгалтерского учета, психолог-педагог осуществляет диагностику способностей учащихся к обучению).

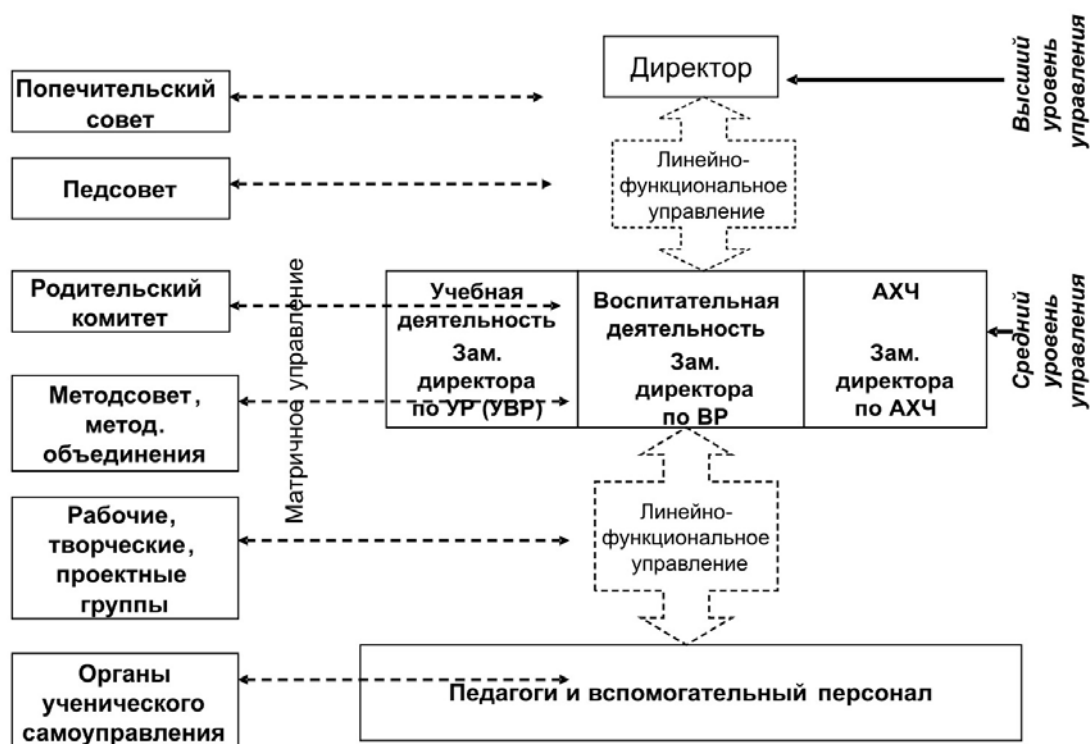


Рис. 12. Организационная структура образовательного учреждения

Принципы единоначалия и самоуправления, утверждаемые Законом РФ «Об образовании», определяют два вектора в управлении ОУ.

□ Принцип единоначалия, или административное управление, реализуется через *линейно-функциональную структуру* учреждения. Данная структура состоит из элементов (структурных единиц), каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную *функцию*. Распоряжения передаются *вертикально* непосредственно от вышестоящего начальника к подчиненным (линейные цепи команд): директор — заместители — руководители структурных подразделений — работники.

Уровни управления ОУ:

- высший — директор;
- средний — заместители директора;
- низший — руководители структурных подразделений (если они есть в образовательном учреждении).

□ Принцип самоуправления реализуется через общественно-профессиональные и общественные органы управления образовательным учреждением, которые координируют свои действия по *горизонтальным* каналам взаимодействия: совет школы — попечительский совет — педсовет — методсовет — ученические организации. Эта часть организационной структуры напоминает матрицу и называется *матричной структурой взаимодействия*. Члены общественно-профессионального или общественного органа подчиняются как его руководителю, так и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они трудятся как штатные работники. Руководитель общественного органа обладает так называемыми *проектными полномочиями*. По сути своей матричная структура является разновидностью проектной организации.

Проект — это *временная* структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников учреждения для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается. Примером проектов в ОУ могут служить *экспериментальные площадки*.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАБОТЫ. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И КООРДИНАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

➤ **ОРГАНИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** (франц. *organisation* — сообщаю стройный вид, устраиваю) — процесс функционального разделения и координации основных видов работ между людьми в управляемой системе.

Организация совместной деятельности людей — неотъемлемая составляющая работы руководителя любого уровня и одна из важнейших управленческих функций. Необходимость в организационной функции вытекает как прямое следствие из самого существования совместной деятельности по достижению общих целей. Для того чтобы люди могли объединяться, сотрудничать и успешно выполнять работы, которые они не могут выполнить индивидуально, требуется целенаправленное решение задач по организации общего труда.

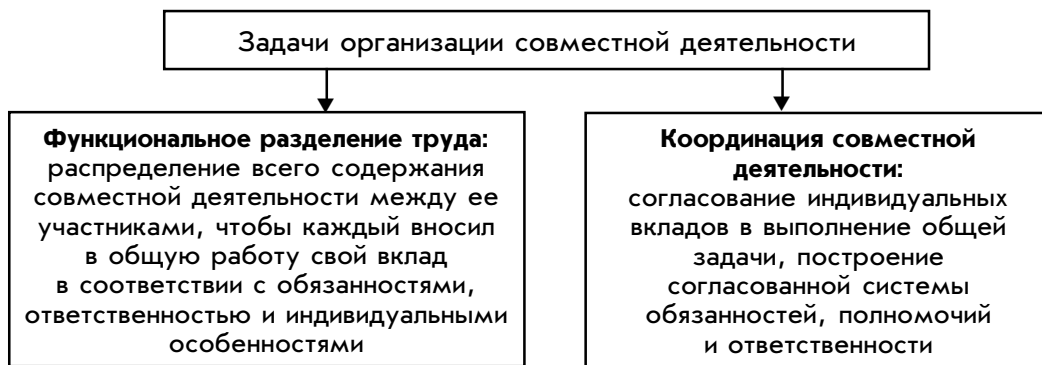


Рис. 13. Содержание организации совместной деятельности

Деятельность любой организации характеризуется функциональным разделением труда. Если несколько (или хотя бы двое) человек работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение общей работы на составляющие ее компоненты обычно называют *горизонтальным* разделением труда.

Наряду с этим столь же необходимым условием функционирования организации является координация совместной деятельности ее сотрудников. Поскольку общая работа разделяется на составляющие ее части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Это *вертикальное* разделение труда. Если кто-то из матросов, находящихся в лодке, не возьмет на себя обязанности капитана и не позаботится о том, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — те, кто плывут на нем, вероятно, никогда не доберутся до порта назначения.

ФУНКЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ В СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

При функциональном разделении труда общий объем работ распределяется между всеми исполнителями по следующей схеме (рис. 14). Руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания, определяет зоны ответственности за их выполнение, предоставляет необходимые ресурсы и полномочия для реализации заданий.

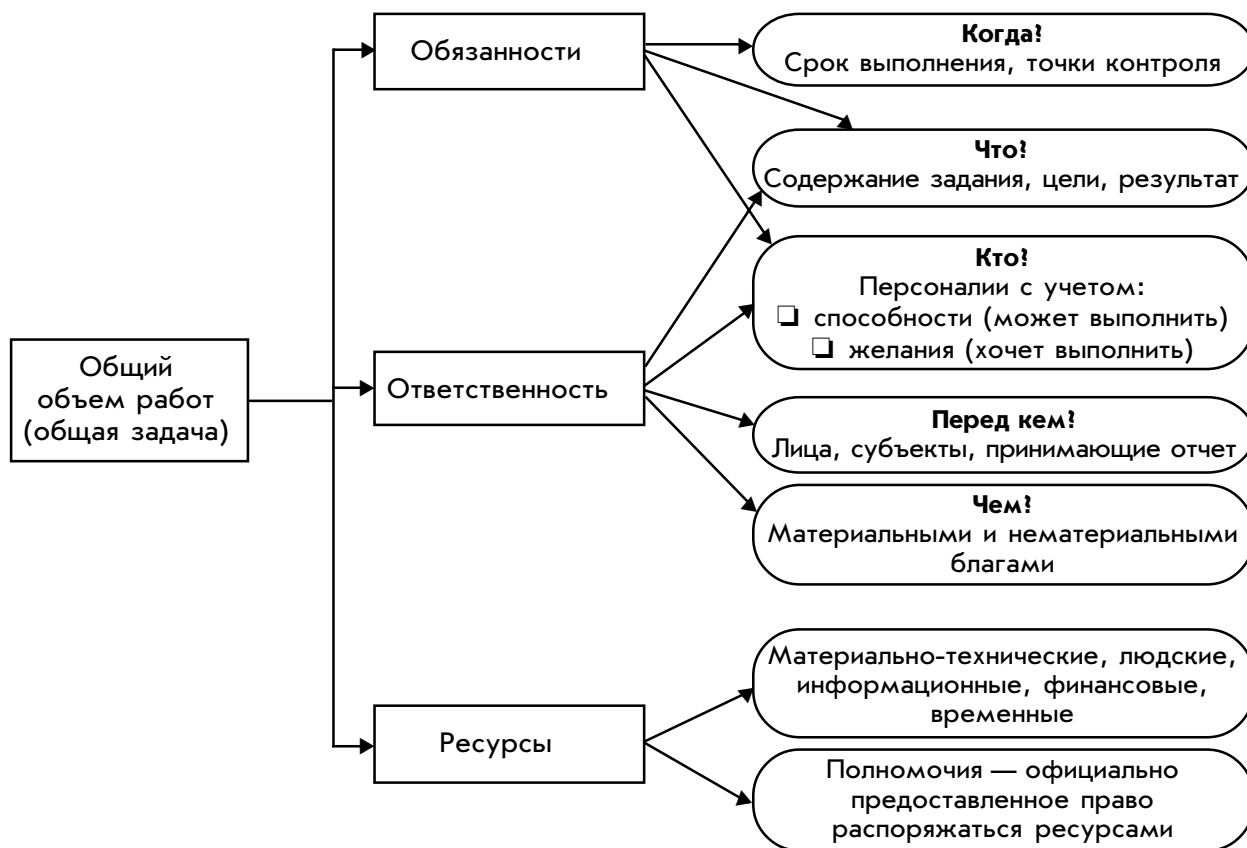


Рис. 14. Схема функционального разделения труда

Ключевыми понятиями функционального разделения труда являются, таким образом, понятия прав и обязанностей, ответственности и полномочий.

- ⇒ ПРАВО (ПРАВА) – возможность действовать, поступать определенным образом, основание, причина тех или иных действий.
- ⇒ ОБЯЗАННОСТИ – круг задач, действий, функций, возложенных на конкретного участника взаимодействия и безусловных для выполнения.

При распределении обязанностей между сотрудниками руководитель должен помнить:

- Необходимо *распределить все функции* по выполнению общей задачи: не должно быть ни «провисающих» функций (когда часть задания не выполняется никем), ни «дублирующих» (когда несколько человек выполняют одинаковые функции, — если только это не определено сложностью и/или объемом задачи).
- После определения задания исполнителю нужно предоставить возможность *прояснить все непонятные вопросы*. Руководитель должен убедиться, что исполнителю понятно содержание задания, объем и условия его выполнения.

- ⇒ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – необходимость, обязанность отвечать за порученное дело, выполняемые функции, отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках (держать ответ).
- ⇒ ПОЛНОМОЧИЯ – официально предоставленное кому-либо право выполнения определенных функций, осуществления деятельности, ведения дел.
- ⇒ РЕСУРСЫ – необходимые для выполнения деятельности средства, возможности, источники, запасы.

В процессе организации совместной деятельности руководитель ОУ координирует:

- цели (общие и индивидуальные), которые:
 - определены, согласованы и реализуются участниками деятельности;
 - управляемы со стороны руководителя;
- индивидуальные вклады участников, в которых:
 - установлены и реализуются взаимосвязи (по содержанию и по времени) между распределенными функциями;
 - учтены индивидуальные особенности людей;
 - взаимосвязи управляемы со стороны руководителя;
- организационные правила, которые:
 - определены, согласованы и выполняются участниками (в передаче информации — сроки и формы: совещания, индивидуальные консультации-беседы, планы/отчеты, электронные сообщения; в принятии решений — решение принимает сам руководитель или делегирует полномочия; в случае возникновения конфликтов — способы их выявления и разрешения);
 - управляемы со стороны руководителя.

ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ. ЛИДЕР И РУКОВОДИТЕЛЬ

⇒ РУКОВОДИТЕЛЬ — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

⇒ ЛИДЕР — наиболее авторитетный член группы, за которым группой признается право управления ею и организации ее деятельности.

При организации совместной деятельности руководитель может использовать и личный и административный ресурс, то есть выступать как руководителем, так и лидером. Для выполнения и той и другой роли требуются умения и навыки воздействия, влияния на людей, управления ими, руководства разными подчиненными для достижения целей совместной деятельности. Наряду с этим в позициях лидера и руководителя существуют различия.

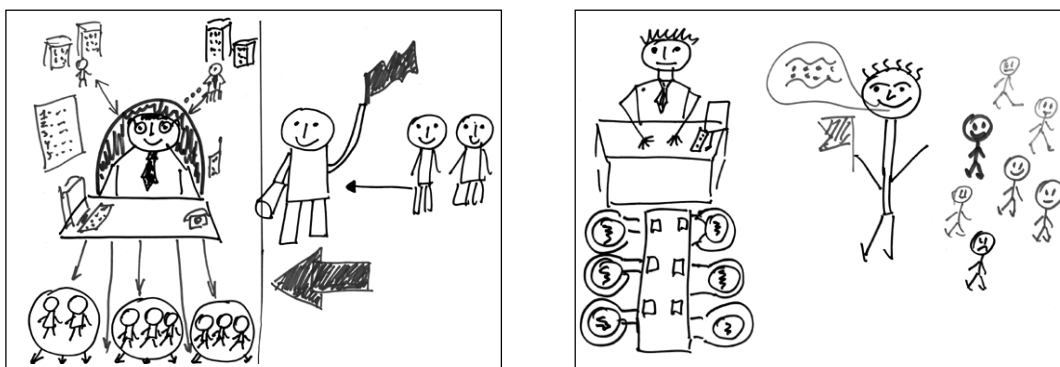
Сравнительная характеристика основных аспектов управленческой деятельности руководителя и лидера

Основания для сопоставления	Руководитель	Лидер
Цели деятельности	Управление, влияние	Управление, влияние
Как появляется в коллективе	Назначается официально. Руководитель — официальное место человека в системе управления организации	Выдвигается. Лидер — место человека в неофициальной системе отношений организации
Основная функция	Административная, регулирующая	Вдохновляющая
Характер прав и полномочий	Легитимны (узаконены). Официально возложены	Нелегитимны. Стихийно установлены и приняты группой
Принимает решения, потому что...	Обязан по должности	Это право признается за ним группой
Характер и источник власти	Власть позиции, статуса. Предоставляется вышестоящим руководством	Власть личности. Зарабатывается самим человеком

Окончание табл.

Основания для сопоставления	Руководитель	Лидер
Действия основаны...	На плане работы, системе, структуре, контроле	На видении, интуиции, отношениях с людьми, принципах доверия
Если он хорош, то люди его...	Ценят, уважают	Любят, обожают

Руководители ОУ — участники тренинга «Личная управленческая эффективность: стили управления», проводившегося в Нижегородском институте развития образования, попытались в рисунках символически изобразить общие черты и различия руководителя и лидера. Вот что у них получилось:



Следуя принципу вертикального разделения труда, руководитель учреждения обязан, а лидер имеет право распределять и координировать работу подчиненных. Для этого у них есть *инструменты влияния и власти*.

⇒ **ВЛИЯНИЕ** — процесс и результат изменения человеком поведения другого человека (его установок, намерений, представлений, поведения и т. п.).

Формы влияния:

□ **Убеждение** — сознательное, направленное на конкретного человека или многих людей аргументированное воздействие, основанное на использовании логического, рационального обоснования тех или иных утверждений с целью добиться добровольного и осознанного согласия от людей, воспринимающих эту информацию.

Эффективность убеждения зависит от владения руководителем искусством аргументации и контраргументации.

□ **Внушение** — сознательное, направленное на конкретного человека или многих людей эмоционально-волевое воздействие, в результате которого у них снижается сознательность и критичность восприятия информации. Например, в проблемной ситуации подчиненным внушается уверенность в успехе, для этого используются формулы внушения: «всё получится у всех», «верьте мне, всё будет хорошо» и т. п.

Эффективность внушения зависит от степени доверия подчиненных к руководителю (его авторитетности) и от силы влияния, которой может обладать руководитель (это определяет его личностная самобытность). По статистике, внушению легче поддаются женщины (они более эмоциональны), группы людей (в них действует дополнительно механизм заражения), малообразованные люди (у них ниже уровень критичности восприятия внешней информации).

□ **Стимулирование к подражанию** — сознательное, направленное на конкретного человека или многих людей поведенческое воздействие, демонстрация другому человеку образцов поведения с целью добиться их воспроизведения.

Руководитель всегда является моделью поведения для своих подчиненных. Поэтому через механизм стимулирования к подражанию можно ненавязчиво, косвенно формировать у подчиненных желаемые, нормативные для данного ОУ модели поведения.

□ **Заражение** — неосознанное, ненаправленное воздействие в форме передачи эмоционального состояния от одного человека к другому. Обратная сторона заражения — подражание: часто неосознанное принятие и воспроизведение одним человеком образцов поведения другого человека.

Эффективность заражения проявляется в том случае, если сам руководитель находится в определенном эмоциональном состоянии и способен его демонстрировать. Правда, необходимо иметь в виду, что «заразить» можно не только положительными эмоциями, но и пессимизмом.

⇒ **ВЛАСТЬ** — способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей; инструменты и средства влияния.

Формы власти лидера и руководителя представлены на схеме (рис. 15).

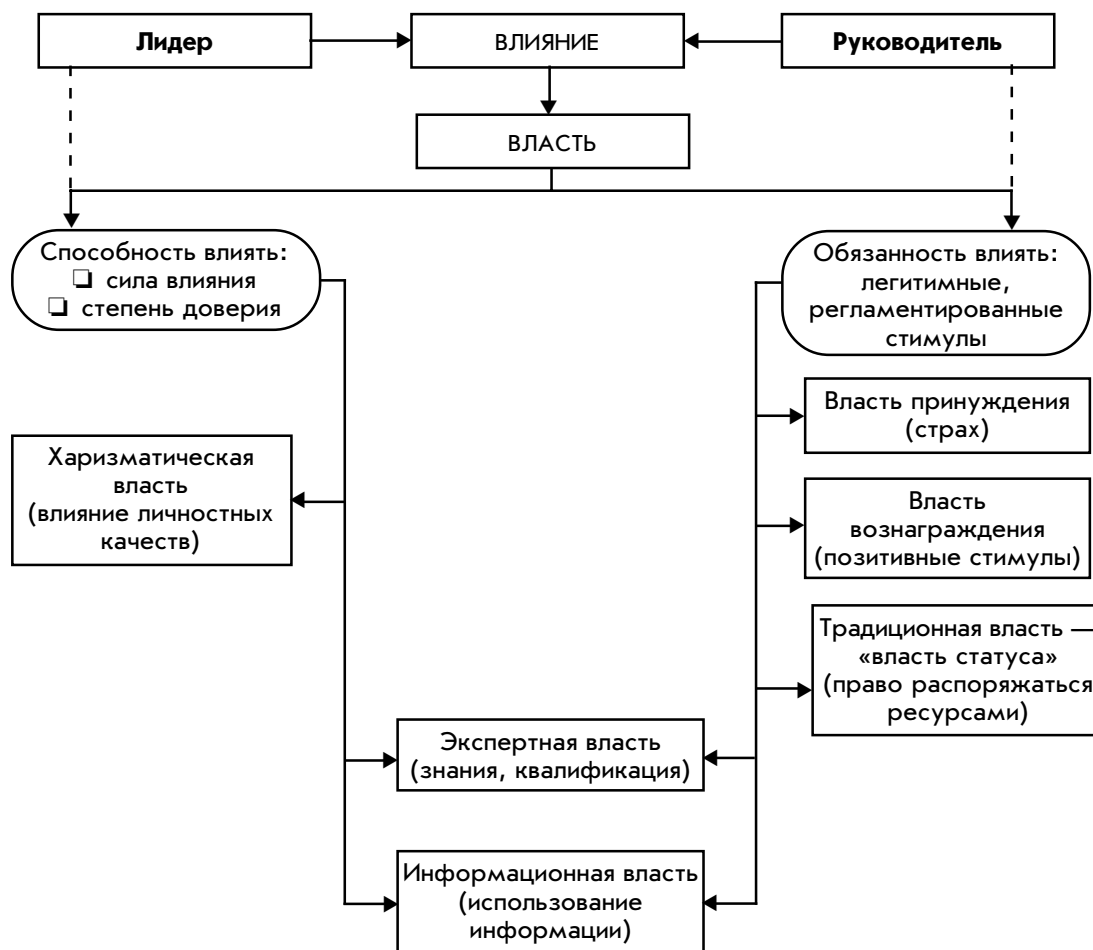


Рис. 15. Формы власти

Экспертная и информационная власть может использоваться и подчиненными — например, если один из них является лидером в коллективе.

Для харизматической власти лидера характерны такие формы влияния, как внушение, заражение, стимулирование к подражанию. Руководитель при использовании своих властных полномочий использует убеждение и стимулирование к подражанию.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ЗАДАЧ. ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ГОТОВНОСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАЧ

Организация совместной деятельности как базовая управленческая функция связана с осуществлением руководителем эффективного управления главным ресурсом — людьми. При постановке задач и организации их выполнения руководители используют различные стили управления. От того, какой стиль (манеру поведения) выбирает руководитель в управлении своими подчиненными, зависят их активность и точность в выполнении задач совместной деятельности.

Уровень делегирования руководителем своих полномочий, формы власти, используемые им, его приоритеты (человеческие отношения либо выполнение задач, стоящих перед организацией или структурным подразделением) — всё это находит свое выражение в стиле управления, свойственном данному руководителю.

Основные подходы к классификации стилей управления были разработаны в *поведенческой теории* лидерства и руководства (К. Левин, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшард).

Эта теория, как ясно уже из ее названия, первоочередное внимание уделяет поведению руководителя. Стиль (или манера поведения) руководителя в управлении подчиненными признается главным критерием, характеризующим руководство.

Курт Левин в своей классификации стилей управления основывается на представлении о том, что руководитель выступает субъектом управления, а подчиненные — его объектом. Исходя из этой посылки, К. Левин [31, с. 566] выделил три стиля руководства:

- автократический (авторитарный): вся полнота власти и ответственности принадлежит руководителю, он приказывает, распоряжается, не делегирует полномочия подчиненным, подавляет их;
- демократический: руководитель делится полномочиями с подчиненными, распределяет ответственность, поощряет подчиненных, в общении с ними он предлагает, просит, советуется;
- либеральный (попустительский, стиль невмешательства): степень делегирования полномочий максимальная, руководитель снимает с себя ответственность, ждет указаний от вышестоящего руководства, идет на поводу у подчиненных, просит, упрощает.

Главный недостаток классификации управленческих стилей, предложенной К. Левиным, заключается в том, что подчиненные не рассматриваются исследователем в качестве активных участников, субъектов деятельности. Не учитывается, что, кроме *стиля руководства*, существует также и *стиль подчинения*.

В *ситуационном подходе* к управлению (П. Херси, К. Бланшард) основой выделения стилей руководства стало утверждение, что как руководитель, так и подчиненные являются субъектами управления. Поэтому на эффективность руководства оказывают влияние внешние по отношению к руководителю *ситуационные факторы*, а именно — степень зрелости подчиненных (стиль подчинения). Стиль руководства выбирается в зависимости от стиля подчинения.

В поведении руководителя выделяются два основных вектора:

- директивное поведение — поведение, ориентированное на *задачу*: руководитель дает *конкретные инструкции*: кто, что, где, когда, как должен сделать;
- поддерживающее поведение — поведение, ориентированное на *людей*: руководитель слушает, советуется, ободряет, поддерживает, сочувствует подчиненным.

Сочетание этих двух векторов дает четыре стиля руководства.

□ S1 – инструктирующий стиль (Directing/Telling): высокий уровень директивного поведения, низкий уровень поддерживающего поведения.

Руководство путем приказа: руководитель дает конкретные инструкции и непосредственно контролирует подчиненных. Высокая ориентация на задачу. Руководитель не думает о том, насколько мотивирован и вовлечен в совместную деятельность коллектив, для него главное, чтобы задача была выполнена именно так, как он это видит. Он готов пожертвовать отношениями с людьми ради четкого выполнения задачи. *Основные способы руководства:* постановка целей и контроль. *Формы власти:* традиционная, власть принуждения.

□ S2 – убеждающий (обучающий) стиль (Coaching/Selling): высокий уровень директивного поведения, высокий уровень поддерживающего поведения.

Руководство путем «продажи» идей и обучения действием: руководитель объясняет свои решения и дает подчиненным возможность обращаться за разъяснениями. Совмещение высокой ориентации на задачу и на людей. С одной стороны, руководителю важно обеспечить решение определенной задачи так, как он ее видит, с другой – ему необходима поддержка и вовлеченность в этот процесс других членов группы, коллектива, команды. Поэтому он предлагает, «продает» свои решения, добиваясь, чтобы другие захотели работать так, как он считает необходимым для решения задачи. *Основной способ руководства:* наставничество, передача опыта. *Формы власти:* традиционная, экспертная, информационная.

□ S3 – поощряющий стиль (Supporting/Participating): низкий уровень директивного поведения, высокий уровень поддерживающего поведения.

Руководство путем мотивации: руководитель делится с подчиненными своими соображениями и содействует им в принятии решений, оказывает поддержку. Высокая ориентация на людей. Руководителю важны прежде всего вовлеченность, мотивированность и удовлетворенность сотрудников. *Основной способ руководства:* помощь в организации процесса – формулирование вопросов, которые нужно совместно решить, помощь в анализе необходимых ресурсов, выражение одобрения и уверенности в способностях сотрудников и т. п. *Формы власти:* харизматическая, информационная.

□ S4 – делегирующий стиль (Delegating): низкий уровень директивного поведения, низкий уровень поддерживающего поведения.

Руководство путем перепоручения работы, функций: руководитель передает подчиненным часть функций по принятию и исполнению решений. Низкая ориентация и на людей и на задачу. *Основной способ руководства:* передача подчиненным полномочий, прав и ответственности за выполнение работы. *Форма власти:* информационная.

Готовность подчиненных к выполнению задачи (зрелость подчиненных) складывается из двух компонентов: профессиональной и психологической готовности.

Профессиональная готовность характеризуется *способностью* подчиненного выполнить задачу.

Способность – это наличие у подчиненного знаний, навыков, опыта, необходимых для выполнения конкретной задачи. Иными словами, подчиненный *может* выполнить задачу.

Психологическая готовность выражается в *настрое* на выполнение задачи.

Настрой – это наличие у подчиненного мотивации, уверенности в себе, энтузиазма, активности по отношению к выполнению конкретной задачи. Иными словами, подчиненный *хочет* выполнить задачу.

Комбинации данных компонентов в зависимости от уровня сформированности каждого из них образуют четыре типа готовности сотрудников к реализации поставленных перед ними задач.

❑ **Готовность R1:** в малой степени способен и слабо настроен (Low Competence/Low Commitment).

Сотрудник не имеет предварительного опыта для выполнения задачи; не сильно настроен на ее выполнение; не соблюдает основных правил; откладывает выполнение задачи; неуверен в себе, постоянно просит ему помочь; перекладывает ответственность на других; занимает защитную позицию.

❑ **Готовность R2:** не вполне способен, но достаточно настроен (Some Competence/Some Commitment).

Сотрудник просит дать ему инструкции, поставить новые задачи; выполняет задания с энтузиазмом, хотя и не всегда умело и профессионально; с интересом реагирует на новую информацию и поддержку; стремится понять, чего руководитель от него хочет; внимателен, включен в работу; нетерпелив, но не всегда успешен.

❑ **Готовность R3:** вполне способен, но не настроен или не постоянно настроен (High Competence/Variable Commitment).

Сотрудник имеет опыт, но не инициативен; прежде он выполнял работу с высоким уровнем качества, но не уверен, что повторит свой успех; имел хорошие результаты, но не может их повторить при следующих заданиях; концентрируется на проблемах, а не на решениях, приводит аргументы, чтобы не выполнять работу; сомневается в своих способностях, просит поддержки; замкнут, не реагирует на замечания или предложения что-то обсудить.

❑ **Готовность R4:** максимально способен и максимально настроен (High Competence/High Commitment).

Сотрудник имеет большой и успешный опыт, активно его использует; эффективно использует предоставляемые ресурсы; берет на себя ответственность; проявляет творчество; делится информацией о выполнении задания, даже если результат не совсем оптимален; соблюдает сроки выполнения работ; проявляет энтузиазм, готовность помочь другим; проявляет самостоятельность в рамках своих полномочий.

Схематично взаимоотношение стилей руководства и готовности подчиненных к реализации задач деятельности может быть представлено следующим образом:

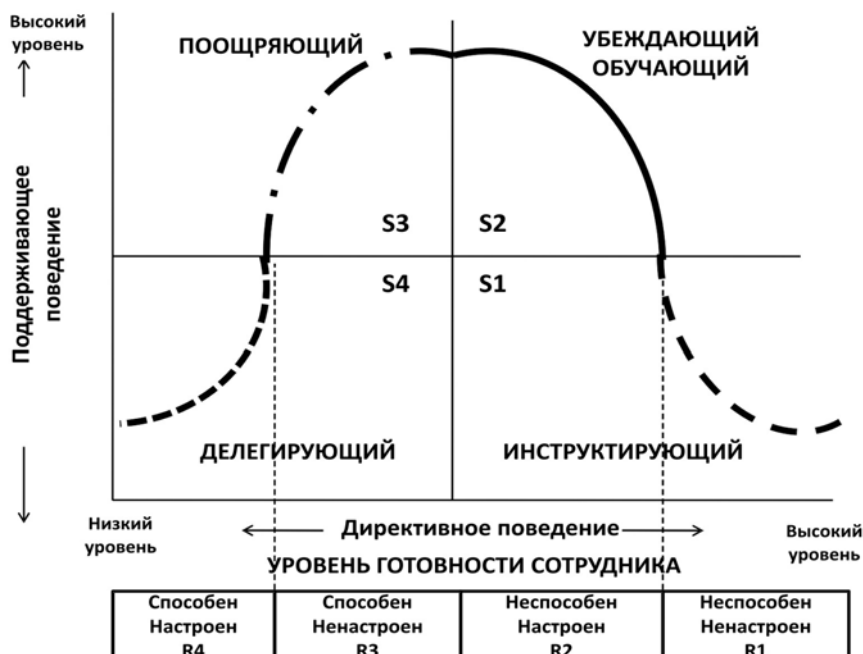


Рис. 16. Схема стилей руководства и готовности подчиненных к реализации задач

Задача руководителя — выбрать и реализовать стиль управления, наиболее соответствующий конкретной ситуации и особенностям подчиненных.

Правило оптимального выбора стиля руководства: следует выбирать стиль руководства в зависимости от готовности подчиненных, а не наоборот.

**Действия руководителя в зависимости от готовности подчиненных
к выполнению задач**

Готовность исполнителя	Профессиональные качества и поведение исполнителя	Действия руководителя
R1 — не может, не хочет	<input type="checkbox"/> Отсутствуют необходимые знания и опыт или их недостаточно. <input type="checkbox"/> Нет активности и энтузиазма. <input type="checkbox"/> Выполняет работу «от сих до сих». <input type="checkbox"/> Неуверен в своих силах. <input type="checkbox"/> Низкий уровень ответственности	S1 — инструктирующий стиль: <input type="checkbox"/> Четко инструктировать. <input type="checkbox"/> Давать простые и жестко структурированные задания, технологию выполнения (<i>как выполнять</i> — по шагам). <input type="checkbox"/> Минимальные границы ответственности — только за свои действия. <input type="checkbox"/> Контроль по процессу
R2 — хочет, не может	<input type="checkbox"/> Отсутствуют необходимые знания и опыт или их недостаточно. <input type="checkbox"/> Хочет овладеть опытом. <input type="checkbox"/> Выполняет задания с энтузиазмом, но не всегда умело и профессионально. <input type="checkbox"/> Внимателен, включен в работу. <input type="checkbox"/> Средний, достаточный уровень ответственности	S2 — убеждающий стиль: <input type="checkbox"/> Обучать, тренировать, убеждать, доказывать, аргументировать правильность шагов по выполнению задания. <input type="checkbox"/> Давать задачи средней сложности, не сильно структурированные; описывать основные принципы, параметры задачи. <input type="checkbox"/> Границы ответственности — за получаемый поэтапно результат. <input type="checkbox"/> Контроль по ключевым промежуточным (результативным) точкам
R3 — может, не хочет	<input type="checkbox"/> Имеет опыт, знания. <input type="checkbox"/> Неинициативен, неактивен. <input type="checkbox"/> Демотивирован. <input type="checkbox"/> Выполнял прежде работу на высоком уровне, но неуверен, что повторит успех, просит поддержки. <input type="checkbox"/> Невысокий уровень ответственности	S3 — поощряющий стиль: <input type="checkbox"/> Мотивировать, поощрять, разбираться в проблемах, воспитывать, вовлекать в постановку целей, в общую работу, сопровождать в процессе, объяснять целесообразность задач (ответ на вопрос <i>зачем</i>). <input type="checkbox"/> Давать задачи, вызывающие интерес и приводящие к успеху, мало структурированные, ориентированные на привлечение профессионального опыта. <input type="checkbox"/> Границы ответственности — за получаемый поэтапно результат. <input type="checkbox"/> Контроль по запросу, по договоренности с исполнителем
R4 — может, хочет	<input type="checkbox"/> Профессионал. <input type="checkbox"/> Умеет мотивировать себя сам. <input type="checkbox"/> Самостоятелен, активен, инициативен. <input type="checkbox"/> Максимальный уровень ответственности	S4 — делегирующий стиль: <input type="checkbox"/> Делегировать полномочия по управлению процессом, ответственность за участие в общем результате. <input type="checkbox"/> Определять только направления деятельности, предлагать неструктурированные задачи— «что» и «как» формулирует сам исполнитель. <input type="checkbox"/> Контроль только по итоговому результату

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РУКОВОДСТВЕ ОУ

Практикум 1

Кейс «Организационное проектирование»

Описание ситуации

Перед коллективом вновь открывающегося учебного заведения ставится долгосрочная стратегическая цель — создать гимназию для всестороннего интеллектуального развития учащихся с последующей их специализацией в области экономики и менеджмента. Для этого предусматривается:

- организация учебного процесса на межпредметной основе;
- преподавание вариативных дисциплин по запросам учащихся и их родителей;
- внедрение новых, в том числе и вузовских, форм и методов работы с учащимися;
- создание новых учебных программ и совершенствование имеющихся;
- создание учебных кабинетов с соответствующим методическим обеспечением и техническим оснащением;
- организация взаимодействия с вузами экономического профиля и подключение их к учебному процессу;
- организация в образовательном учреждении опытно-экспериментальной, методической, психологической службы (для систематической диагностики способностей и возможностей учащихся).

1. Определите, сколько заместителей нужно иметь директору гимназии.
2. Дайте обоснование их функциональных обязанностей и ответственности.

Практикум 2

Структура ответственности в ОУ

Заполните каждую графу таблицы, ответив на указанный в заголовке вопрос: *кто, за что, перед кем и чем* отвечает (несет ответственность) в своей работе в ОУ.

Кто?	За что?	Перед кем?	Чем?
Директор			
Заместители директора			
Педагоги			

Шпаргалка. Можно воспользоваться Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»), утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761-н.

Практикум 3

Лидер или руководитель?

Дайте аргументированный ответ на проблемный вопрос: «Должен ли руководитель быть лидером?»

1. Приведите аргументы в пользу мнения, что руководитель выигрывает от того, что он является лидером:

2. Приведите аргументы в подтверждение той точки зрения, что руководитель проигрывает от того, что он является лидером:

Практикум 4

Мини-кейсы «Поведение руководителя»

Описание ситуаций

Ситуация 1

Задача: внедрение инноваций, освоение и использование их педагогами.

Дмитрий Иванович Попов — заместитель директора школы по учебной работе. Он организует внедрение в образовательном учреждении новой педагогической технологии «Личностно ориентированное обучение».

До внедрения инноваций педагоги школы работали вполне успешно. Однако знаниями и навыками, нужными для использования новой технологии, они пока на достаточном уровне не владеют и демонстрируют в отношении ее неуверенность и непонимание необходимости новшеств.

Для обсуждения этой проблемы Дмитрий Иванович провел специальное совещание, на котором внимательно выслушал все сомнения и опасения педагогов. В конце совещания заместитель директора выразил уверенность, что, объединив усилия, педагогический коллектив успешно справится с задачей.

1. Определите уровень директивного поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

2. Определите уровень поддерживающего поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

3. Стиль руководства: S ____

Ситуация 2

Задача: освоение работы по оформлению документации.

Ольга Петровна Вронская — директор школы. Недавно к работе в учреждении приступила новая секретарь Ирина Климова. Ольга Петровна решила поручить ей ведение кадрового документооборота.

Директор проинструктировала секретаря по процедуре оформления приказов и распоряжений. Сначала Ольга Петровна подробно, с демонстрацией документов, рассказала Ири-

не, какие правила действуют при оформлении документов и кто отвечает за их соблюдение, затем шаг за шагом провела молодую сотрудницу через всю процедуру, попутно задавая вопросы, чтобы выяснить, как Ирина поняла объяснения.

1. Определите уровень директивного поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

2. Определите уровень поддерживающего поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

3. Стиль руководства: S___

Ситуация 3

Задача: подготовка и проведение педсовета по итогам учебного года.

Николай Николаевич Кузнецов — директор школы. Его заместитель по научно-методической работе Павел Сергеевич Солнцев — опытный, высококвалифицированный сотрудник. Он не однажды был удостоен звания «Лучший заместитель директора школы». Павел Сергеевич как специалист имеет высокий рейтинг и пользуется большим авторитетом не только в своем образовательном учреждении, но и за его пределами: он с неизменным успехом проводит методические мероприятия на уровне района и города, отлично владеет технологиями публичного выступления.

При подготовке к педсовету, посвященному подведению итогов учебного года, Николай Николаевич обсудил со своим заместителем по НМР общие подходы к анализу деятельности образовательного учреждения и представлению материалов на заседании.

1. Определите уровень директивного поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

2. Определите уровень поддерживающего поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

3. Стиль руководства: S___

Ситуация 4

Задача: подготовка выступления-презентации на районном методическом объединении.

Галина Степановна Петрова — заместитель директора школы по воспитательной работе. Одним из важных направлений этой деятельности является организация взаимодействия ОУ с родителями учащихся. В образовательном учреждении реализуется проект «Работа с семьей», презентация которого должна пройти на одном из заседаний районного методического объединения.

Галина Степановна решила поручить выступление по реализации проекта «Работа с семьей» на районном методическом объединении педагогу-психологу школы Елене Вячеславовне Красновой. Елена Вячеславовна еще не знает всех тонкостей процесса презентации и прежде ни разу не выступала на совещаниях такого уровня, но она охотно согласилась подготовиться к выступлению. Галина Степановна особо выделила время на работу с Еленой Вячеславовной по подготовке презентации: они вместе готовят материал, Галина Степановна объясняет Елене Вячеславовне различные нюансы презентации и делится с ней своим опытом выступлений, выражая при этом поддержку и одобрение самостоятельным предложениям Елены Вячеславовны.

1. Определите уровень директивного поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

2. Определите уровень поддерживающего поведения руководителя:

низкий _____ высокий _____

3. Стиль руководства: S___

Шпаргалка. В четырех описанных ситуациях представлены четыре различных стиля управления.

Практикум 5

Мини-кейсы «Готовность подчиненного»

Описание ситуаций

Ситуация 1

Задача: разработка и реализация проекта «Одаренные дети» в рамках программы развития ОУ.

Вера Владимировна Ковалева — новый заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе. Она недавно была назначена на эту должность и прошла обучение на курсах повышения квалификации. Вскоре Вера Владимировна получила свое первое задание в новой должности: разработать и реализовать проект «Одаренные дети» в рамках трехлетней программы развития ОУ. Вера Владимировна с энтузиазмом взялась за выполнение задания. Она уверена, что справится с ним, если у нее будет возможность консультироваться с директором, хотя прежде подобные крупные проектные работы она самостоятельно еще не возглавляла.

1. Оцените способность сотрудника:

способен _____ не способен _____

2. Оцените настрой сотрудника:

настроен _____ не настроен _____

3. Уровень готовности сотрудника: R ____

Ситуация 2

Задача: расширение внедрения новых педагогических технологий.

Елена Сергеевна Иванова — опытный и высококвалифицированный заместитель директора школы по учебной работе. В последние два года Елена Сергеевна занималась внедрением в ОУ технологии личностно ориентированного обучения в преподавании гуманитарных предметов, уделяя этой проблеме много внимания. Однако не всё получилось так, как планировалось, поскольку педагоги с затруднениями осваивали новую технологию. В следующем году заместителю директора предстоит продолжить эту работу. Планируется распространить внедрение новой технологии на блок естественнонаучных дисциплин. Елена Сергеевна испытывает беспокойство и сомнения относительно своей способности справиться с таким большим объемом работы при возможном сопротивлении педколлектива.

1. Оцените способность сотрудника:

способен _____ не способен _____

2. Оцените настрой сотрудника:

настроен _____ не настроен _____

3. Уровень готовности сотрудника: R ____

Ситуация 3

Задача: внедрение новых условий оплаты труда.

В школе внедряются новые условия оплаты труда. Необходимо перераспределить функциональные обязанности в педколлективе. В результате некоторые педагоги должны будут, кроме своей урочной нагрузки, выполнять различные работы в рамках инновационной деятельности школы. Сотрудники ОУ, которые до этого не занимались подобными задачами, пока не понимают, что они должны делать, и не верят, что при перераспределении функций они не потеряют в зарплате.

1. Оцените способность сотрудников:

способны _____ не способны _____

2. Оцените настрой сотрудников:

настроены _____ не настроены _____

3. Уровень готовности сотрудников: R ____

Ситуация 4

Задача: организация методического совета школы.

Владимир Дмитриевич Клементьев — руководитель одного из школьных методических объединений. Перед ним поставлена задача организовать методический совет школы. До этого Владимир Дмитриевич прекрасно справился с созданием школьного методобъединения, отчет о проведенной им работе заслужил высокую оценку руководства. Владимир Дмитриевич с уверенностью и позитивным настроем берется за выполнение поставленной задачи, собираясь адаптировать свой прежний опыт к новому заданию.

1. Оцените способность сотрудника:

способен _____ не способен _____

2. Оцените настрой сотрудника:

настроен _____ не настроен _____

3. Уровень готовности сотрудника: R_____

Ммаргалка. В четырех описанных ситуациях представлены четыре типа готовности подчиненных к реализации задач.

Практикум 6

*Кейс «План»***Описание ситуации**

Вы директор школы. Ваш заместитель по учебно-воспитательной работе — сотрудник очень активный и инициативный, и вы считаете целесообразным расширять круг его обязанностей.

В следующем месяце по плану проведения внутришкольного контроля в вашем учреждении должна пройти комплексная проверка с участием инспектора и методиста районного отдела образования, представителей института развития образования.

Неделю назад вы провели совещание по этому вопросу. Организацию комплексного контроля вы решили поручить своему заместителю по УВР. Прежде он с успехом участвовал в отдельных видах контроля, в основном лично-профессиональном: посещал и анализировал уроки педагогов, докладывал о результатах контроля на методобъединениях и педсоветах. Но подготовка к комплексной проверке — задача для него, безусловно, новая, опыта организации таких сложных мероприятий у него еще нет. От него требуется возглавить эту работу: подготовить план проверки, договориться со сторонними участниками о сроках, распределить обязанности между участниками группы.

Вы надеетесь, что ваш заместитель с этим справится. Цель перед сотрудником вы поставили, сроки определили. Вопросов на совещании он не задавал. Вам показалось, что задача ему нравится и он с увлечением готов взяться за ее выполнение.

Сегодня вы вызвали заместителя по УВР, чтобы обсудить с ним вопросы подготовки к проверке. Вы ожидали получить от него развернутый план подготовки и проведения контрольного мероприятия, список участников проверки и распределение между ними обязанностей. Однако оказалось, что ваш сотрудник пока сделал только набросок плана. При этом он признался, что всю неделю обдумывал, как подступиться к выполнению задачи, какими способами и ресурсами ее решать. Прежний опыт пока ничего ему не подсказывает.

1. Определите степень готовности заместителя директора к выполнению задачи.

2. Определите стиль управления и необходимые действия руководителя.

Тема 5 | ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПОНЯТИЕ «РЕШЕНИЕ», ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ – ФАКТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- РЕШЕНИЕ (англ. *decision*) – процесс и результат выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.
- ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – организационно-практическая деятельность руководителя по выбору способа действий для достижения целей в управляемой системе.

Руководителем можно назвать человека только в том случае, если он принимает управленческие решения и реализует их через других людей. Принятие управленческих решений — зона ответственности и обязанность руководителя.

Принятие решений, как и обмен информацией, — это неотъемлемая составная часть любой управленческой функции. Можно сказать, что необходимость принятия решений присутствует во всем, что делает руководитель, когда формирует цели деятельности и добивается их достижения. Поэтому понимание природы решения и владение навыками оптимального принятия решений чрезвычайно важно для руководителя любого уровня. Особенно значимо это для руководителя ОУ в непростых современных условиях модернизации образования, поскольку он несет ответственность за судьбу своего образовательного учреждения.

«Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более, чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги» (М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури) [14, с. 120].

АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Процесс принятия управленческого решения проходит в несколько этапов, или шагов, которые складываются в определенный алгоритм (рис. 17).

Выполнение каждого из этапов данного алгоритма требует детальной и тщательной проработки и определяет успешность окончательного результата — эффективность принятого руководителем решения.

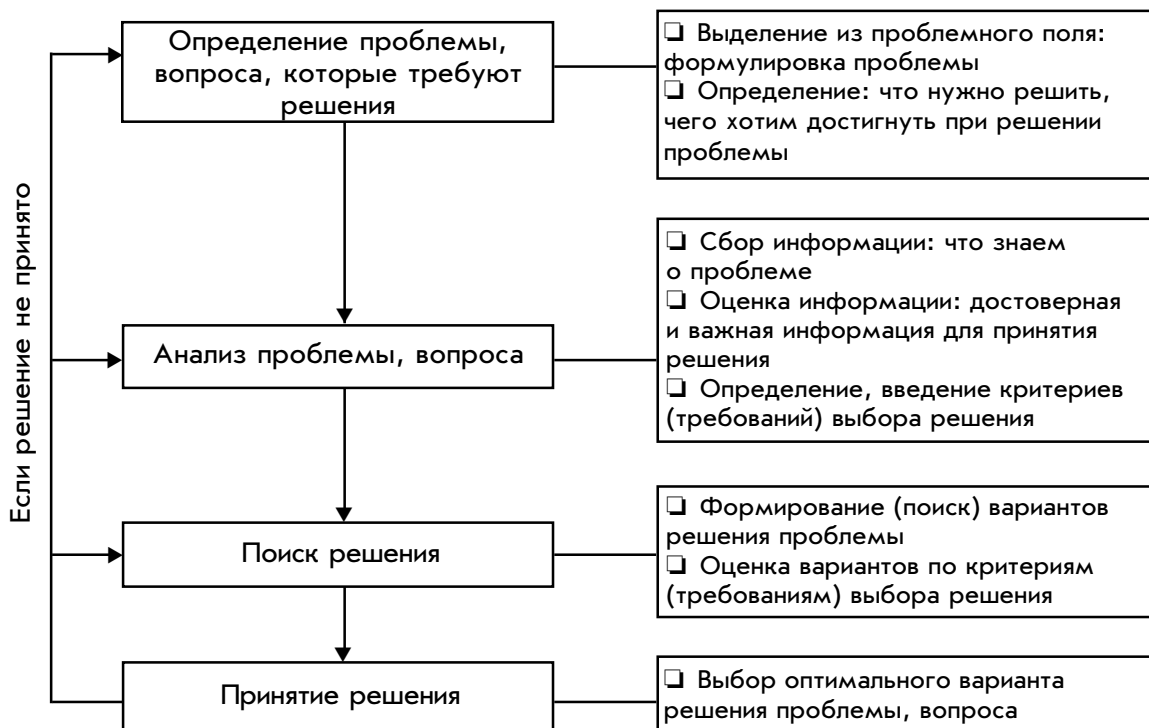


Рис. 17. Алгоритм принятия решения

Неточная и неполная обработка любого из этапов алгоритма влечет за собой ошибки на следующих этапах и вынуждает возвращаться обратно для их исправления:

- неточности в формулировке проблемы и выделении ее из общего проблемного поля заставляют решать сразу несколько проблем (и в результате не решить ни одной);
- использование на этапе анализа недостоверной, неполной и несущественной (случайной) информации о проблеме делает решение несистемным, поверхностным;
- при формировании и принятии единственного варианта решения оно оказывается рискованным и неоптимальным;
- игнорирование этапов анализа и поиска решения, принятие решения уже на этапе выделения проблемы вынуждает «подтягивать» под это решение все остальные этапы («подгонять» материал под нужный ответ).

ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Выделяются следующие типы управленческих решений:

Интуитивные решения: выбор делается только на основе *инсайта (озарения), ощущения правильности*.

Человек, принимающий решение, не только не взвешивает при этом сознательно все «за» и «против», но не нуждается даже в понимании ситуации.

Решения, основанные на суждениях: выбор основан на *знаниях, накопленном опыте, здравом смысле*.

Руководитель использует свое знание о том, что происходило в подобных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результаты альтернативных вариантов решений в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Рациональные решения: выбор осуществляется на основе *объективного аналитического процесса*.

Руководитель принимает решение в результате сбора, обобщения и анализа объективной информации, вне зависимости от прошлого опыта.

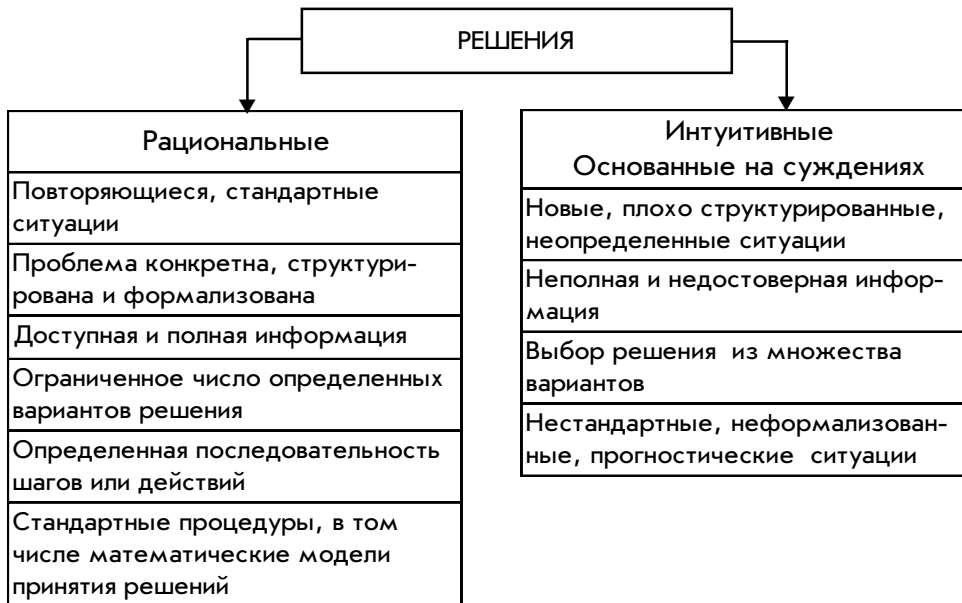


Рис. 18. Типы решений в зависимости от характера ситуации

В разных ситуациях и условиях, при возникновении различных проблем могут быть более приемлемы и разные типы их решений (рис. 18).

СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Руководитель может принимать решения либо единолично и самостоятельно, либо привлекать к этому других людей (подчиненных). Процесс принятия управленческих решений по соответствующим параметрам можно расположить в диапазоне от *индивидуального* до *группового* способа, или стиля, принятия решений.

Характеристика стилей принятия решений в зависимости от субъектов деятельности

Параметры	Стили принятия решений			
	Индивидуальный	Автономный	Коллегиальный	Групповой
Право принятия решения	Единоличное	Единоличное	Единоличное	Групповое
Ответственность за принятое решение	Ответственность несет лицо, принимающее решение	Ответственность несет лицо, принимающее решение	Ответственность несет лицо, принимающее решение	Ответственность распределяется в группе
Участие других лиц в принятии решения	Нет	Один или несколько человек (индивидуально)	Группа (эксперты, консультанты)	Группа (равные участники)

В разных условиях и в зависимости от различных факторов руководитель может использовать различные стили принятия решений.

Основные факторы и условия, влияющие на целесообразность применения тех или иных стилей принятия решений, представлены в таблице на с. 49.

Соответствие стилей принятия решений условиям управленческой деятельности

Условия, факторы	Стили принятия решений			
	Индивидуальный	Автономный	Коллегиальный	Групповой
Объем времени на принятие решения	Минимальный	Средний (нужно дополнительное время на сбор, обработку и анализ информации)	Большой (нужно дополнительное время на обсуждение)	Максимальный (требуется время на обсуждение и принятие решения)
Источники дополнительной информации	Не нужны или отсутствуют	Необходимы и/или имеются	Необходимы и имеются	Необходимы и имеются
Объем информации	Достаточный: собственные знания, опыт, интуиция, уже имеющаяся информация	Недостаточный (запрос информации без описания проблемы)	Недостаточный (запрос дополнительной информации, советов, предложений с описанием проблемы)	Недостаточный объем или отсутствие информации, аналогов в прежнем опыте, знаниях (описание проблемы, предоставление группе необходимой информации, обсуждение возможных альтернатив, согласие с принятым группой решением)
Открытость/ закрытость информации	Конфиденциальность, секретность, экстремальные ситуации, форс-мажор	Конфиденциальность	Открытость	Полная открытость
Учет мнений других людей	Мнения других людей несущественны, нереперентны	Мнения других людей не очень существенны, важно только наличие у них информации	Мнения других людей существенны, реперентны	Мнения других людей существенны, референтны, оптимальность решения проблемы зависит от их позиций и мнений
Выполнение решения	Возможно непонимание и саботаж	Возможно непонимание	Вовлеченность других людей	Полная вовлеченность других людей в принятие и реализацию решения

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Практикум 1

Мини-кейсы «Стили принятия управленческих решений»

Описание ситуаций

Ситуация 1

Вы, директор школы, вернулись с совещания в районном отделе образования по вопросам ЕГЭ, где были определены требования к регламенту проведения пробного экзамена. В течение завтрашнего дня вы должны разработать регламент проведения экзамена в вашей школе.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Ситуация 2

Вы как директор школы решаете вопрос о материальном стимулировании (премировании) педагогов по результатам работы по программе развития ОУ и экспериментальной работы.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Ситуация 3

Мама одного из учащихся сообщила вам, что учитель математики вымогает у нее деньги за дополнительные занятия с ее сыном для подготовки к ЕГЭ. Вы должны принять решение о мерах воздействия на педагога.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Ситуация 4

Вам предстоит разработать проект социального партнерства с несколькими школами вашего района по организации профильного обучения. Содержание будущего проекта вам пока не очень ясно. Однако вам как его руководителю необходимо с чего-то начать, решить, как действовать, в каком направлении двигаться в работе над проектом.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Ситуация 5

Вашу школу премировали по итогам конкурса «Лучшая школа года». Вам бы хотелось использовать часть этих денег на коллективное мероприятие для поощрения и сплочения коллектива. Нужно решить, на какое именно.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Ситуация 6

В связи с проведением реструктуризации образовательных учреждений вам как директору предстоит внести изменения в структуру управления вашей школой. Ваши предложения с обоснованием их целесообразности необходимо представить в районный отдел образования в течение месяца.

Какой стиль принятия решения необходим? _____

Практикум 2

Кейс «Инцидент»

Описание ситуации

В понедельник вечером молодой педагог, преподаватель экономики Иванова проводила с учениками внеурочное мероприятие по своему предмету. Иванова — единственный учитель экономики профильного класса. Игра по предмету планировалась заранее, однако заместителю директора по учебной работе Богдановой пришлось особо настаивать на проведении этого мероприятия. Сначала Иванова отказывалась его проводить, ссылаясь на отсутствие времени на подготовку и на то, что у нее есть личные дела в этот день после занятий. Тем не менее, в конце концов заместителю директора удалось уговорить Иванову провести игру.

Мероприятие закончилось около семи часов вечера. Иванова задержалась в школе еще на полтора часа: готовилась к занятиям следующего дня. Школа расположена в довольно пустынном месте, и детей вечером развозят по домам школьными автобусами. По словам Ивановой, на автобус она не успела. Когда молодая учительница вышла из здания и направилась домой, за территорией школы к ней пристал какой-то пьяный. К счастью, ничего страшного не произошло. Но уже с утра во вторник заместителю директора Богдановой позвонили родители Ивановой с угрозой пожаловаться в высшие инстанции, если их дочь будут заставлять работать поздно вечером и проводить необязательные мероприятия.

После обеда в тот же день Иванова принесла заместителю директора заявление на имя

директора школы следующего содержания: «Прошу не привлекать меня к проведению внеурочных заданий в вечернее время, поскольку администрация не может обеспечить мне безопасное возвращение домой после окончания мероприятия». Заместитель директора Богданова попыталась обсудить возникшую ситуацию с Ивановой, но та заявила, что будет разговаривать только с директором, и просила срочно передать ему ее заявление. В противном случае она угрожала уволиться из школы.

Со вторника по пятницу вся школа дружно жалела «бедняжку Иванову» и обсуждала возможные варианты развития событий.

В пятницу вечером Иванова позвонила директору и очень нервно поинтересовалась судьбой своего заявления. Директор был вынужден ответить, что он об этом заявлении не знает. После этого он потребовал заявление Ивановой у своего заместителя.

Задание. Вы — директор школы. Вам необходимо принять решение по заявлению Ивановой в соответствии с алгоритмом принятия решения. Для выполнения задания используйте приведенный ниже формат.

1-й этап. Определение проблемы

Формулировка проблемы:
Что нужно решить:

2-й этап. Анализ проблемы

Достоверность информации	
Достоверная	Недостоверная
Важная для принятия решения информация:	
Критерии:	

3-й этап. Поиск решения

Варианты (альтернативы) решения	Оценка по критериям

4-й этап. Принятие решения

--

РОЛЬ И МЕСТО ФУНКЦИИ МОТИВИРОВАНИЯ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

⇒ МОТИВИРОВАНИЕ (как управленческая функция) — процесс побуждения людей действовать для достижения целей организации и реализации их собственных потребностей с использованием мотивов их поведения.

Мотивирование работников занимает особое место в «управленческом контуре» среди других видов деятельности руководителя. С одной стороны, это самостоятельная управленческая функция, которая имеет свои собственные инструменты и требует времени для своей реализации; с другой — побуждение людей действовать на основании их мотивов включается как компонент в деятельность руководителя при выполнении других управленческих функций (например, привлечение подчиненных к формированию целей программы развития ОУ повышает у сотрудников мотивацию значимости и вовлеченности в решение важных для организации задач).

Для эффективного распределения функций и координации совместной деятельности руководитель должен учитывать ведущие мотивы подчиненных, чтобы они не просто выполняли задание, а делали это активно, инициативно и с удовольствием. Понятные, «прозрачные» процедуры контроля, обратная связь о выполнении работы со стороны руководителя снимают напряженность, создают у членов трудового коллектива ощущение стабильности.

ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ, МОТИВАЦИЯ

⇒ ПОТРЕБНОСТЬ (англ. *need*) — внутреннее физиологическое или психологическое состояние человека, связанное с недостаточностью чего-либо; нужда, надобность в чем-либо, требующая удовлетворения.

Потребность, как следует из приведенного определения, выступает источником, фактором активности (действий, поведения) человека.

↪ **МОТИВ** (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – внутренняя движущая сила, которая побуждает человека действовать для удовлетворения своих потребностей и является причиной этих действий.

↪ **МОТИВАЦИЯ** – процесс возникновения у человека внутреннего побуждения к действиям.

Мотив можно назвать опредмеченной потребностью: он связан с нахождением человеком конкретного объекта, условия, удовлетворяющего потребность. Формулировка мотива содержит в себе ответ на вопрос: «*Чего мне не хватает, чего конкретно я хочу?*»

Рассмотрим систему потребностей и мотивов человека, основываясь на классической теории иерархии потребностей А. Маслоу [13].

Психолог Абрахам Маслоу разбил все потребности и мотивы, регулирующие поведение человека, на пять категорий и расположил их в определенной иерархии. Графически данную систему принято представлять в виде так называемой пирамиды Маслоу (рис. 19):



Рис. 19. Пирамида А. Маслоу

Потребности и соответствующие им мотивы *первого и второго уровней* называются *базовыми (первичными)*. Они имеются у любого живого существа. Данные потребности обеспечивают физическое существование человека, сохранность и стабильность его физического состояния. Для этих уровней применим девиз (слоган): «*Я и мое тело*».

Высшими (или вторичными) А. Маслоу считал потребности и мотивы более высоких уровней, начиная с третьего.

Потребности и мотивы *третьего уровня* называют также социальными, поскольку они удовлетворяют присущую человеку необходимость быть существом социальным: быть принятым другими людьми, включенным в группу людей. Девизы этого уровня: «*Я такой же, как все*», «*Я вместе с другими*».

Четвертый уровень в пирамиде А. Маслоу составляют потребности и мотивы, связанные с желанием человека отличаться от других людей, соревноваться с ними, быть лучше, сильнее, обладать определенным статусом, властью, авторитетом. Для этого уровня могут использоваться девизы: «*Я не такой, как все*», «*Я по сравнению с другими*».

Высший, *пятый уровень* содержит в себе потребности и мотивы самодостаточности, самореализации личности, получения человеком результатов своей деятельности, достижения жизненного и профессионального успеха. В соответствии с этим девиз этого уровня может быть таким: «*Я сам по себе*».

Согласно концепции А. Маслоу, апеллировать к потребностям более высоких уровней иерархии возможно лишь после того, как удовлетворены потребности нижележащих уровней.

СТИМУЛЫ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, СТИМУЛИРОВАНИЕ

Мотивация и стимулирование — взаимосвязанные, но разные процессы в рамках функции мотивирования.

↪ СТИМУЛ (от лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой подгоняли животных) — внешний фактор, условие или возможность реализации человеком определенных действий (выполнения деятельности).

↪ СТИМУЛИРОВАНИЕ — процесс создания и способы предъявления внешних факторов, условий, возможностей (стимулов) для побуждения человека через его мотивы к определенным действиям.

Правило эффективного мотивирования: стимул должен быть адекватен мотиву и подкреплять его.

Стимул может предъявляться как в качестве «аванса» по отношению к выполнению деятельности («если сделаешь это, то получишь вот это»), так и в виде вознаграждения за выполненную деятельность.

↪ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — то, что представляет для человека ценность (или может казаться ему ценным): достойная награда, плата за труд. Внутреннее вознаграждение — удовлетворенная потребность, например, работа в команде, собственный успех, интерес к работе. Внешнее вознаграждение — все виды стимулов (материальные и нематериальные).

В управлении образовательным учреждением используются разнообразные виды стимулов и способов стимулирования сотрудников к высококачественной, активной и эффективной профессиональной деятельности. Примерная (типовая) структура стимулирования персонала состоит из двух частей — материального и нематериального стимулирования с их наполнением (рис. 20).

Материальное стимулирование включает в себя:

□ денежное обеспечение выполнения деятельности: работники получают за работу денежные знаки;

□ неденежное обеспечение выполнения деятельности: работники получают в виде вознаграждения не денежные знаки, а услуги, обеспеченные деньгами.

Нематериальное стимулирование включает в себя:

□ организационное стимулирование: стимулы, требующие применения административных и организационных усилий;

□ моральное стимулирование: стимулы, связанные с содержательными либо межличностными аспектами работы и не требующие административного вмешательства.

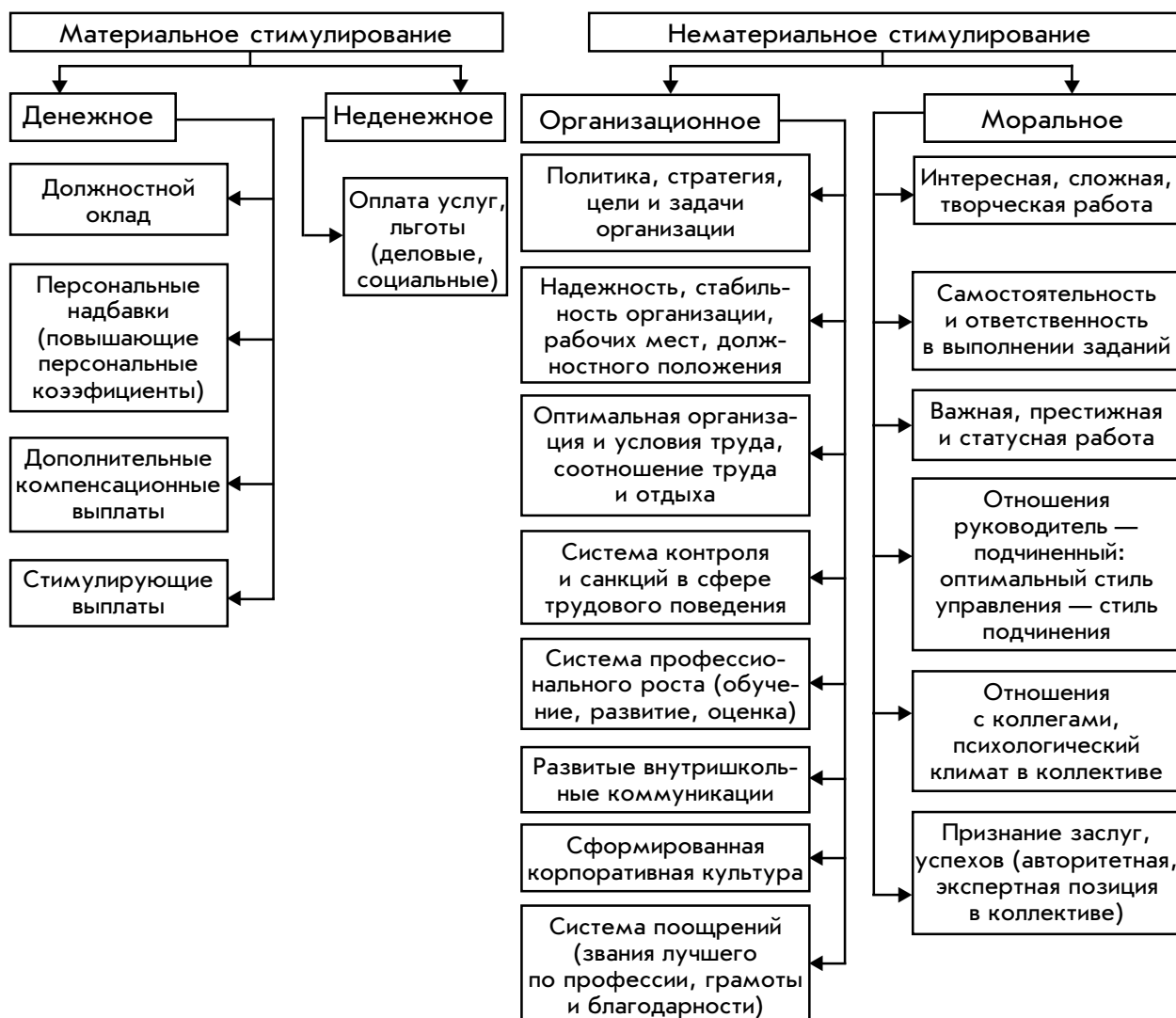


Рис. 20. Примерная структура стимулирования персонала ОУ

При создании системы стимулирования работников необходимо ориентироваться на следующие требования:

- ❑ объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- ❑ предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- ❑ адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу работника, его опыту и квалификации;
- ❑ своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата в плановые сроки;
- ❑ значимость: вознаграждение должно быть значимым для работника;
- ❑ справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

МЕХАНИЗМ МОТИВИРОВАНИЯ

Механизм, с помощью которого руководитель может осуществлять мотивирование подчиненного на выполнение задач, схематично представлен на рис. 21.



Рис. 21. Механизм мотивирования сотрудников

Как видно из схемы, процесс мотивирования проходит следующие этапы:

1. Актуализируется, становится приоритетной одна из *потребностей*. Например, потребность в самореализации: «скучно выполнять одну и ту же работу, хочется чего-нибудь другого».

2. Формируется *мотив*. Например, мотив профессионального роста: «как педагог я уже состоялся, может быть, попробовать себя на руководящей работе?»

3. Выбираются *способы действия*. Например: пройти обучение по управленческой специальности и занять позицию заместителя директора.

4. В результате человек получает *вознаграждение*: внутреннее — удовлетворение от смены деятельности («уже не скучно») и внешнее — занятие должности и получение соответствующего материального обеспечения.

Предъявление стимулов может осуществляться на всех этапах мотивирования тремя разными способами:

□ Руководитель может непосредственно воздействовать на сотрудника и побуждать его к деятельности вне зависимости от того, хочет или не хочет сам подчиненный выполнять эти действия; таким образом, сотрудник будет действовать в какой-то степени вынужденно, «из-под палки» («не хочу обучаться, но вынужден, потому что послали»).

□ Стимул может соответствовать мотиву педагога и усиливать его (например: «хочу занять позицию заместителя директора, и руководство мне создает организационные условия для обучения и со временем продвижения на управленческую позицию»). В этом случае сотрудник выполняет действия сам, по своему собственному желанию и с удовольствием.

□ Стимул может воздействовать на потребность и формировать ее. Например, педагог сам еще не знает, хочет он быть руководителем или нет. Но директор школы видит в нем своего потенциального заместителя и создает ему условия (руководство проектами и т. п.) для проявления его способностей. Успешное выполнение педагогом управленческих задач формирует у него желание повторить успех. Таким образом, директор растит руководителя.

В любой профессиональной деятельности формируются трудовые мотивы, которые побуждают осуществляющих ее людей выполнять эту деятельность успешно. Ведущие потребности и трудовые мотивы коллектива ОУ, а также адекватные данным мотивам стимулы различаются в зависимости от должностных категорий руководителей и педагогов. Это подтверждают результаты опросов, проводившихся среди слушателей квалификационных курсов для руководителей ОУ в Нижегородском институте развития образования. На основе анализа их составлена таблица «Мотивация профессиональной деятельности коллектива ОУ» (с. 57).

Мотивация профессиональной деятельности коллектива ОУ

Категории сотрудников	Потребности, мотивы	Стимулы
Руководители	<p>Директор</p> <p><input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в самовыражении. М о т и в ы: реализации собственных целей, достижений, успеха, эффективности, развития. <input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в признании. М о т и в ы: престижности, власти, уважения</p>	<p><input type="checkbox"/> Персональные надбавки, стимулирующие выплаты <input type="checkbox"/> Политика, стратегия, цели и задачи организации <input type="checkbox"/> Система профессионального роста (развитие) <input type="checkbox"/> Интересная, сложная, творческая работа <input type="checkbox"/> Самостоятельность и ответственность в выполнении заданий <input type="checkbox"/> Важная, престижная и статусная работа <input type="checkbox"/> Признание заслуг</p>
	<p>Заместители директора</p> <p><input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в признании. М о т и в ы: статусности, власти, соревновательности, оценки. <input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в социальных отношениях. М о т и в ы: командности, понимания интересов коллектива педагогов за счет включения в него</p>	<p><input type="checkbox"/> Персональные надбавки, стимулирующие выплаты <input type="checkbox"/> Система профессионального роста (обучение, развитие, оценка) <input type="checkbox"/> Важная, престижная и статусная работа <input type="checkbox"/> Самостоятельность и ответственность в выполнении заданий <input type="checkbox"/> Признание заслуг <input type="checkbox"/> Развитые внутришкольные коммуникации <input type="checkbox"/> Отношения руководитель — подчиненный: оптимальный стиль управления — стиль подчинения <input type="checkbox"/> Отношения с коллегами</p>
Педагогический персонал	<p>Педагоги, работающие на функционирование ОУ</p> <p><input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в социальных отношениях. М о т и в ы: принадлежности к педколлективу, взаимодействия, командности, взаимопомощи и поддержки. <input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в безопасности. М о т и в ы: стабильности — обеспечения стабильных условий жизни, дающих психологическую и физическую защищенность</p>	<p><input type="checkbox"/> Должностной оклад, дополнительные выплаты, социальные льготы <input type="checkbox"/> Развитые внутришкольные коммуникации <input type="checkbox"/> Сформированная корпоративная культура <input type="checkbox"/> Отношения с коллегами <input type="checkbox"/> Надежность, стабильность организации, рабочих мест, должностного положения <input type="checkbox"/> Система контроля и санкций трудового поведения</p>
	<p>Педагоги, работающие на развитие ОУ (педагоги-лидеры)</p> <p><input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в признании. М о т и в ы: лидерства, влияния, авторитетности, уважения</p>	<p><input type="checkbox"/> Персональные надбавки, стимулирующие выплаты <input type="checkbox"/> Система поощрений, званий <input type="checkbox"/> Самостоятельность и ответственность в выполнении заданий <input type="checkbox"/> Важная работа <input type="checkbox"/> Признание заслуг</p>
	<p>Творческие педагоги — «звезды»</p> <p><input type="checkbox"/> П о т р е б н о с т ь: в самовыражении. М о т и в ы: личного и профессионального развития, реализации индивидуальных возможностей и способностей, результативности</p>	<p><input type="checkbox"/> Стимулирующие выплаты <input type="checkbox"/> Система профессионального роста (развитие) <input type="checkbox"/> Интересная, сложная, творческая работа <input type="checkbox"/> Самостоятельность в выполнении заданий</p>

МОТИВИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

При постановке задач перед сотрудниками руководитель осуществляет следующие мотивирующие действия:

Определение *актуальных потребностей и мотивов* сотрудника. Сделать это можно разными способами:

— проанализировать типовые трудовые мотивы профессиональной категории, к которой относится данный сотрудник;

— сделать выводы из наблюдения по косвенным признакам — обратить внимание на то, о чем человек говорит (каковы его ключевые слова), какие у него интересы;

— выяснить, что наиболее важно для сотрудника, в ходе мотивирующей беседы с ним, в том числе при постановке задачи.

Определение *стимулов*, необходимых для активизации мотивов сотрудника.

Постановка *конкретной задачи* с учетом потребностей и ведущих трудовых мотивов сотрудника (работа с психологической составляющей готовности сотрудника — его «хочу») и с предъявлением стимулов.

Получение от сотрудника подтверждения (вербального или невербального), что решение задачи будет способствовать *удовлетворению его потребностей*, что он *хочет* выполнять задачу.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МОТИВИРОВАНИЯ

Практикум 1

Мест «Опросник мотивации»

Инструкция. В каждой паре утверждений вам нужно выбрать то, которое вы можете отнести к себе, и в графе «Отметка выбора» поставить напротив него любой значок.

№ п/п	Утверждения		Отметка выбора
1	А	Более всего меня может стимулировать то, что я работаю в коллективе единомышленников	
	Б	Более всего меня стимулирует возможность выполнять ответственную работу, принимать решения и оказывать влияние на других	
2	А	Для меня важно точно знать, что от меня требуется и как это выполнить, не обращаясь за помощью к другим людям	
	Б	В работе для меня главное — помощь и поддержка коллектива, даже если требования к работе неопределенные	
3	А	Мне важно иметь оплату труда примерно одинаковую с другими членами коллектива, в котором я работаю	
	Б	Мне важнее иметь пусть не супервысокую, но стабильно выплачиваемую заработную плату	
4	А	Для меня важно соблюдать нормальное соотношение загрузки на работе и моего свободного времени	
	Б	Я готов поступиться своим свободным временем для продвижения по службе и формирования карьеры	
5	А	Лучше работать с переменным успехом и не всегда испытывать удовлетворение от содержания работы, чем расстаться с коллегами	

Окончание табл.

№ п/п	Утверждения		Отметка выбора
	Б	Лучше всегда достигать успеха в решении содержательных и интересных задач, даже если нет поддержки коллег	
6	А	Для меня важно получать обратную связь от руководителя о результатах моей работы	
	Б	Для меня неважно сравнение по количеству сделанного с другими работниками, если я знаю, что выполняю свой определенный объем работы	
7	А	Если работа мне интересна и я ею увлечен, то могу даже не брать больничный лист, когда неважно себя чувствую	
	Б	Если я неважно себя чувствую, то обязательно возьму больничный, несмотря на объем работы. Здоровье — самое главное	
8	А	Мне важнее, чтобы на работе стабильно выплачивалась заработная плата	
	Б	Мне важнее, чтобы на работе можно было реализовать свои идеи и профессиональные цели, даже если зарплата будет не всегда стабильно выплачиваться	
9	А	Я предпочту повышение в должности, даже если при этом придется расстаться со знакомым коллективом	
	Б	Я предпочту остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, если повышение в должности связано с переходом в другую школу	
10	А	Меня больше устраивает работа, которая четко регламентируется и контролируется извне, чем такая, где есть возможность все регламентировать и контролировать самому	
	Б	Мне больше нравится работа, где я все цели и процессы регламентирую и контролирую сам	

Ключ. Каждый выбор варианта из пары утверждений соответствует определенному уровню потребностей и мотивов в структуре мотивации Маслоу:

№ вопроса	Уровень потребностей (по пирамиде Маслоу)				
	1	2	3	4	5
1			А	Б	
2		А	Б		
3		Б	А		
4	А			Б	
5			А		Б
6	Б			А	
7	Б				А
8		А			Б
9		Б		А	
10	А				Б
<i>Итого</i>					

Практикум 2

Кейс «Проблемный сотрудник»

Описание ситуации

Вы — директор школы. У вас в подчинении уже три года работает ваш заместитель по УВР.

Все это время вы были довольны работой своего заместителя. Это грамотный и ответственный сотрудник. Он всегда действовал активно и результативно, выполнял большой объем задач, постоянно проявлял инициативу, высказывая свои предложения по решению различных вопросов.

Многие из его идей были реализованы, и за счет этого повышалась эффективность общей работы коллектива ОУ. В сложных ситуациях ваш заместитель не боялся брать на себя ответственность и отстаивать свою точку зрения.

Вы всегда ценили этого сотрудника очень высоко, но, считая его инициативу и компетентность закономерными и необходимыми составляющими его профессионализма и положения в структуре управления, не отмечали их специально ни публично, ни при личных контактах.

В последнее время вы наблюдаете, что отношение сотрудника к работе изменилось: пропала инициатива, появилось безразличие, при обсуждении сложных вопросов он перестал высказывать свою точку зрения, стремится уйти от ответственности.

Вы понимаете, что с вашим заместителем что-то происходит, и очень обеспокоены этим. Вам не хотелось бы потерять такого перспективного сотрудника.

Определите:

1. Мотивы поведения сотрудника.
2. Необходимые стимулы и ваши действия, которые необходимо предпринять, чтобы мотивировать сотрудника на продуктивную работу.

СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

⇒ КОНТРОЛЬ (от франц. *controle* – проверка) – процесс обнаружения и ликвидации отклонений фактических результатов деятельности от плановых, позволяющий обеспечить достижение целей деятельности.

В реализации управленческих функций контроль является заключительным, итоговым этапом, на котором определяется степень достижения запланированных результатов деятельности. Таким образом, контроль – это необходимое средство обеспечения эффективного функционирования и развития школы.

Функции контроля в системе менеджмента:

- ориентирующая: указание ориентиров, стандартов, норм деятельности в форме показателей результативности объекта управления;
- диагностическая: отслеживание, измерение, диагностика фактически достигнутых результатов по реализации цели, задачи;
- информационно-аналитическая: получение информации о состоянии функционирования учреждения в целом и о тех проблемах, которые в данный момент требуют наибольшего внимания;
- корректирующая: ликвидация отклонений от плановых показателей деятельности, уточнение целей, задач, методов, критериев контроля;
- стимулирующая: мотивация исполнителей за счет обратной связи о результатах их деятельности в материальном и нематериальном выражении.

АЛГОРИТМ КОНТРОЛЯ

Технологически процесс контроля не настолько сложен, как другие управленческие функции (например, функция мотивирования). Однако содержание контрольной деятельности требует от руководителя максимально тщательной проработки, а также четкой организации и подготовки всех мероприятий при реализации контрольной функции.

Процесс контроля включает в себя три основных этапа (рис. 22).



Рис. 22. Алгоритм контроля

Разработка системы стандартов и критериев *на первом этапе* осуществления контроля позволяет определить конкретные ориентиры для последующего сравнения запланированных задач с фактическими результатами.

На втором этапе контроля полученные результаты деятельности сопоставляются с запланированными по намеченным критериям и исходя из этого принимается одно из трех возможных решений:

- фактические результаты совпадают с плановыми, следовательно, цель достигнута;
- фактические результаты частично не совпали с запланированными и требуют корректировки, следовательно, нужно перейти *на третий этап* контроля и ликвидировать отклонения;
- фактический результат не совпадает с запланированным, корректировка его потребует значительных затрат, следовательно, цель не достигнута.

На основе принятого решения определяется содержание дальнейшей деятельности руководителя.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ. ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО ВИДА КОНТРОЛЯ

В зависимости от выбора *временных точек* контроля выделяют следующие его виды:

□ **Предварительный контроль** (*планирование*, когда важно убедиться, что имеющиеся ресурсы позволят достичь целей) — оценка наличия или состояния ресурсов. Например, диагностика начального уровня подготовки ученика, имеющихся у него знаний, умений и навыков, связанных с предстоящей учебной деятельностью.

□ **Текущий контроль** (*по процессу*, когда важно, чтобы процесс шел определенным образом) — это непосредственное наблюдение за учебно-воспитательным процессом, деятельностью ОУ по другим тематическим направлениям. Различают текущий контроль:

периодический: точки контроля намечаются через определенные промежутки времени, например: плановый контроль педагогической деятельности учителя в рамках годового графика внутришкольного контроля (тематический и др.), мониторинг образовательной деятельности всего ОУ, текущий контроль успеваемости, качества усвоения учеником основного содержания изученного материала и взаимосвязей его с другими разделами курса;

выборочный: точки контроля выбираются произвольно, определяются задачами деятельности, время выбирается по усмотрению руководителя и проверяется неподготовленный результат, например: оперативные проверки реализации педагогических технологий, методик, соблюдения различных внутренних и внешних требований и норм, проверки по конфликтным ситуациям.

□ **Заключительный контроль** (*по результату*, когда значим конечный результат, итог, когда он уже имеется и его можно измерить):

ИТОГОВЫЙ: точка контроля — конечный результат всей работы, достижение целей, например: проверка результатов работы школы, педагогов, проверка и оценка образовательных результатов ученика по всем ключевым целям и направлениям учебного процесса за год;

ПОЭТАПНЫЙ: точки контроля — промежуточные результаты, полученные на определенных этапах, выполнение отдельных задач, важных для реализации общей цели, например: этапы реализации программ развития, этапы экспериментов, промежуточная аттестация учащихся, комплексная проверка образовательных результатов по ключевым целям и направлениям учебного процесса за четверть.

Выбор оптимального вида контроля в конкретной ситуации определяется как объектом контроля, так и условиями его проведения. При этом учитываются три основных параметра:

□ **Временные затраты.**

Периодический контроль требует максимальных временных затрат (особенно если временные промежутки короткие).

При *итоговом контроле* временные затраты минимальные (точка контроля одна — она совпадает с моментом достижения цели).

□ **Специфика задач:** их простота, новизна, важность, срочность.

Периодический контроль наиболее целесообразен в тех случаях, когда объектом контроля являются:

- предусмотренные регламентом, плановые мероприятия;
- сложные, важные, новые, экстремальные задачи с большим количеством неизвестных параметров, где важен постоянный мониторинг процесса;
- простая, привычная задача, если сотрудник с ней не справляется и нужно найти его ошибки.

Выборочный контроль позволяет эффективно отслеживать:

- соблюдение стандартов и технологий;
- неожиданные, форс-мажорные ситуации.

Итоговый контроль применяется при решении простых, краткосрочных, типовых задач.

Поэтапный контроль — при выполнении долгосрочных, важных задач.

□ **Готовность исполнителей:** их профессиональная способность и психологический настрой (см. тему 4, раздел «Стили управления реализацией задач. Действия руководителя и готовность подчиненных к выполнению задач»).

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

При проведении процедуры контроля используются следующие методы:

- Изучение документации, к числу которой относятся:
 - регулярная отчетность (планы/отчеты);
 - рабочие программы, программы проектов, программы развития, материалы экспериментов и т. п.;
 - поурочные планы;
 - классные журналы;
 - дневники, тетради учащихся;
 - протоколы педсовета, методсовета и других объединений;
 - нормативная и распорядительная документация;
 - специальная отчетность (в исключительных случаях): заключения, отчеты о происшествиях, экстренных ситуациях и т. п.;
 - текущая статистика, базы данных по различным направлениям образовательной деятельности.
- Анкетирование, опросы учащихся, педагогов, родителей, представителей общестственности.
- Деловые беседы с разными участниками образовательного процесса.
- Тестирование, проверка знаний учащихся, педагогов, руководителей ОУ.
- Наблюдение: посещение и анализ уроков, внеурочных мероприятий, общешкольных мероприятий.
- Экспертиза педагогической деятельности.

КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПРИ КОНТРОЛИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЯХ И СПОСОБЫ ЕЕ ПОДАЧИ

Важным компонентом управлеческой функции контроля выступает обсуждение с подчиненным выполненнх заданий — так называемая обратная связь по результатам деятельности.

↪ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — информация о поведении человека в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.

Для того чтобы обратная связь достигала своих целей, она должна быть:

- конкретной — касаться *конкретного факта* в поведении, работе подчиненного, не содержать обобщения (вместо: «Вы хорошо справились, молодец» лучше говорить: «Вы написали очень четкий и детальный отчет» и т. д.);
- своевременной — относиться к *недавней ситуации*, которая еще свежа в памяти и у руководителя и у подчиненного (вместо: «Вы никогда не справляетесь с заданиями» следует сказать: «Задание, которое вы получили на прошлой неделе, вы не выполнили в указанные сроки из-за того, что не сумели спланировать свою работу»);
- конструктивной — содержать *желательные варианты поведения* сотрудника, которому адресована обратная связь, варианты тех действий, которые руководитель хотел бы видеть в будущем (например: «В следующий раз, когда у вас будут сомнения или вопросы по выполнению задания, лучше прояснить все заранее»);

□ индивидуальной — ориентированной именно на данного человека (вместо: «Никто никогда не может выполнить задание вовремя и качественно» правильное было бы сказать: «Когда вы взялись за выполнение задания, я надеялся, что у вас это получится, но вы не справились»);

□ с последствиями — указывать на *последствия* обсуждаемых действий сотрудника: как они влияют на руководителя, на других сотрудников, на рабочий процесс в целом (например: «Отчет, выполненный в такой форме и в таком объеме, дает полное представление о вашей методике преподавания и предоставляет возможность использовать ее и другим педагогам»).

Обратная связь важна для мотивирования сотрудника как в случае его неуспеха — негативная обратная связь, так и при успешном выполнении работы — позитивная обратная связь. Если руководитель хочет, чтобы подчиненный при выполнении следующего задания не только не допустил прежних ошибок, но и повторил свои удачные способы решения задачи, с ним необходимо провести «разбор полетов» в форме контролирующей беседы.

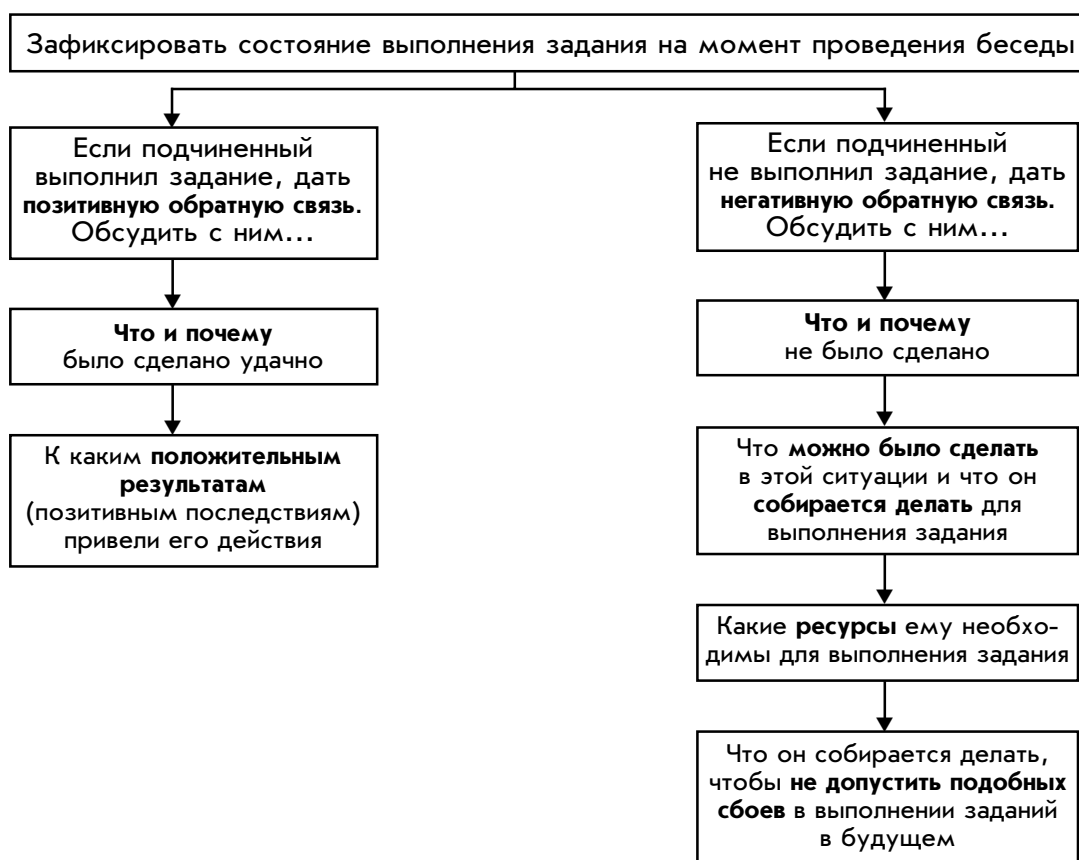


Рис. 23. Алгоритм контролирующей беседы

Контролирующая беседа с подчиненным проводится в соответствии с определенным алгоритмом, который схематично представлен на рис. 23.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНТРОЛЯ

Для того чтобы контроль был эффективным и успешным, он должен обладать следующими характеристиками.

□ Стратегическая направленность. Контроль должен отражать общие *стратегические приоритеты* ОУ и поддерживать их. По каждому виду деятельности, который

имеет стратегическое значение для образовательного учреждения, обязательно должен быть налажен эффективный контроль.

□ **Ориентация на объективный результат.** Контроль должен *объективно* измерять и оценивать то, что действительно важно (ключевые параметры деятельности), и основываться на *объективных показателях деятельности*, а не на случайном, субъективном выборе руководителем объектов и критериев оценки.

□ **Простота.** Критерии контроля и периодичность контролируемых действий должны быть *просты, понятны и заранее известны* исполнителям. Можно контролировать лишь несколько ключевых показателей, но делать это необходимо систематически и эффективно.

□ **Своевременность.** Эффективность контроля обеспечивается не высокой скоростью или частотой его проведения, а оптимальным временным интервалом, который позволяет наилучшим образом измерить, оценить все необходимые показатели и скорректировать деятельность, если есть отклонения от стандартов. Своевременность означает, что проведение контроля определяется *запланированными контрольными сроками*, а не носит случайный характер или характер «тушения пожара».

□ **Гибкость.** Должна существовать *возможность изменения* процедур, способов контроля и набора контролируемых параметров в зависимости от меняющейся ситуации во внешней и внутренней среде.

□ **Экономичность.** Эффективны те виды и методы контроля, которые требуют *меньших усилий и затрат*.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЯ В РУКОВОДСТВЕ ОУ

Практикум 1

Мини-кейсы «Выбор вида контроля»

Описание ситуаций

Ситуация 1

Задача: разработка и реализация проекта «Одаренные дети» в рамках трехлетней программы развития ОУ.

Исполнитель: Вера Владимировна Ковалева — новый заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе. Она недавно была назначена на эту должность и прошла обучение на курсах повышения квалификации. Проект «Одаренные дети» в рамках программы развития ОУ — первое задание, полученное ею в новой должности. Вера Владимировна с энтузиазмом взялась за его выполнение. Она уверена, что справится с этим заданием, если у нее будет возможность консультироваться с директором, хотя прежде подобные крупные проектные работы она самостоятельно еще не возглавляла.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

Ситуация 2

Задача: подготовка и проведение педсовета по итогам учебного года.

Исполнитель: Павел Сергеевич Солнцева, заместитель директора школы по научно-методической работе, — опытный, высококвалифицированный специалист. Он не однажды был удостоен звания «Лучший заместитель директора школы». Павел Сергеевич имеет высокий рейтинг не только в своем учреждении, но и за его пределами: он с неизменным успехом проводит методические мероприятия на уровне района и города, отлично владеет технологиями публичного выступления.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

Ситуация 3

Задача: освоение и использование новой педагогической технологии личностно ориентированного обучения.

Исполнители: Педагоги школы, несмотря на успешный опыт работы в прежних условиях, пока не владеют на достаточном уровне знаниями и навыками, необходимыми для использования новой технологии. Кроме того, они слабо мотивированы на ее внедрение: ведь раньше, по их мнению, все было хорошо и без этих новшеств.

Какой вид контроля необходим для данных исполнителей и задачи? _____

Ситуация 4

Задача: реализация программы подготовки учащихся к ЕГЭ.

Исполнитель: Владимир Сергеевич Клементьев — заместитель директора школы по учебной работе. Он курирует работу по подготовке к ЕГЭ в своем образовательном учреждении. В прошлом году итоговые результаты сдачи выпускниками единого государственного экзамена не удовлетворили коллектив школы. Был проведен анализ и выявлены причины неудачи. В текущем году Владимиру Сергеевичу предстоит учесть все ошибки и разработать программу подготовки учащихся к ЕГЭ.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

Ситуация 5

Задача: соблюдение педагогической этики и обеспечение дисциплины на уроках.

Исполнитель: Учитель физики Александр Петрович Иванов оказался в эпицентре конфликтной ситуации. Класс, в котором он преподает, коллективно отказывается посещать его уроки. Учащиеся утверждают, что они не понимают объяснений учителя и что он несправедливо ставит им двойки. Со своей стороны, Александр Петрович убежден, что школьники сами виноваты: не хотят учиться, вышли из-под контроля.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

Ситуация 6

Задача: подготовка к посещению уроков руководством ОУ в соответствии с планом-графиком внутришкольного контроля.

Исполнитель: Светлана Алексеевна Сергеева — молодой, творческий педагог — недавно работает в школе. В начале года директор школы познакомил всех учителей с планом-графиком проверок их педагогической деятельности. Для Светланы Алексеевны директор — высокоавторитетный руководитель и уважаемый старший коллега, поэтому получение обратной связи от него для нее важно и актуально, тем более что Светлана Алексеевна не всегда бывает уверена в правильности своего подхода к ученикам.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

Ситуация 7

Задача: проведение социально-психологического исследования удовлетворенности педагогов своей работой в ОУ.

Исполнитель: Татьяна Александровна Иванова руководит школьной психологической службой в течение шести лет. В ее подчинении находятся два психолога. Исследование удовлетворенности педагогов своей работой проводится в педагогическом коллективе ежегодно, в конце учебного года. Татьяна Александровна организует его уже в третий раз. Изначально она разработала и утвердила на педсовете программу исследования и план ее реализации.

Какой вид контроля необходим для данного исполнителя и задачи? _____

ГЛОССАРИЙ

- Алгоритм** — способ решения задачи, точно предписывающий последовательность действий (шагов), которые позволяют преобразовать исходные данные в искомый результат.
- Власть** — способность и возможность человека осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение других людей.
- Влияние** — процесс изменения человеком поведения другого человека (его установок, намерений, представлений, поведения и т. п.), а также результат данного процесса.
- Внешняя среда школы** — совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой социально ориентированной и социально ответственной системы.
- Внутренняя среда школы** — совокупность компонентов образовательного учреждения, их функциональных взаимосвязей, а также участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.
- Декомпозиция [целей]** — метод, с помощью которого системы делятся на подсистемы или составные части, цели — на подцели, задачи — на ряд взаимосвязанных подзадач, каждая из которых функционирует, достигается и решается независимо друг от друга, а затем производится увязка их между собой.
- Документированная информация (документ)** — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.
- Координация** (от лат. *co* — совместно и *ordinatio* — упорядочение) — взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие.
- Корреляция** (от лат. *correlatio* — взаимосвязь) — соотношение, взаимная зависимость сопоставляемых факторов.
- Миссия ОУ** — четко сформулированная причина существования данного образовательного учреждения или его предназначение.
- Программа** — основные задачи, содержательные этапы реализации цели.
- План** — алгоритм, предусмотренный порядок конкретных действий, работ на определенный срок; детализированная программа.
- Проблема** (от греч. *problema* — задача) — 1) ситуация несоответствия имеющегося состояния объекта желаемому состоянию; 2) вопрос, не имеющий однозначного решения (с высокой степенью неопределенности).
- Проблемное поле (проблематика)** — совокупность всех проблем, взаимосвязанных объектом рассмотрения.
- Программа развития школы** — нормативный документ, в котором раскрывается основное содержание развития образовательного учреждения, формулируются его миссия, цели и задачи, определяются формы организации учебно-воспитательного процесса.
- Проект** — 1) особая (проектная) форма, способ и единица организации жизнедеятельности людей; 2) комплексная деятельность временного коллектива специалистов в условиях активного взаимодействия с внешней средой, направленная на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата

(изменения) в заданный промежуток времени с использованием ограниченных ресурсов.

Стратегическое видение — управленческое видение того, каким следует быть образовательному учреждению и к какой конкретной позиции оно должно стремиться, то есть образ организации в будущем.

Стратегия (от греч. *strategos* — искусство военного командования) — планы руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам образовательного учреждения.

Управленческий цикл — завершенная последовательность повторяющихся активных действий руководителя, направленных на достижение поставленных целей. Управленческий цикл начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата. После этого цикл управления повторяется.

Ценности — общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое доброе, справедливое и т. п.

SWOT-анализ (англ. *Strength, Weakness, Opportunities and Threats analysis*) — инструмент анализа сильных и слабых сторон образовательного учреждения, возможностей и угроз окружающей его среды.

Фактор (нем. *Faktor*, от лат. *factor* — делающий, производящий) — причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер в целом или отдельные его черты.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Атватор, И.* Я вас слушаю / И. Атватор. — М. : Прогресс, 1988.
2. *Бланшар, К.* Одноминутный менеджер и ситуационное руководство / К. Бланшар, П. Зигарми, Д. Зигарми. — Минск : ООО «Попурри», 2002.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Экономистъ, 2006.
4. *Джей, Р.* Энциклопедия менеджера / Р. Джей, Р. Темплар. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. *Дик, Н. Ф.* Новая настольная книга руководителя образовательного учреждения / Н. Ф. Дик. — Ростов н/Д. : Феникс, 2006.
6. *Друкер, П.* Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М. ; СПб.; Киев : Вильямс, 2001.
7. *Зайверт, Л.* Золотые правила планирования времени / Л. Зайверт // Сайт «Элитариум. Центр дистанционного образования». — IRL : <http://www.elitarum.ru>.
8. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1.
9. *Занюк, С.* Психология мотивации / С. Занюк. — Киев : Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
10. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М. : Гардарики, 1999.
11. *Лазарев, В. С.* Системное развитие школы / В. С. Лазарев. — М. : Педагогическое общество России, 2002.
12. *Маркова, В. Д.* Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова. — М. : ИНФРА-Н, 2002.
13. *Маслоу, А.* Мотивация и личность / А. Маслоу. — СПб.: Питер, 2003.
14. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1997.
15. *Моисеев, А. М.* Основы стратегического управления школой / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. — М. : Центр педагогического образования, 2008.
16. *Мордовин, С. К.* Управление человеческими ресурсами / С. К. Мордовин // Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. — М. : Инфа-М, 1999.
17. Мысли и афоризмы великих людей. — М. : Эльга, 2008.
18. *Панфилова, А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. — СПб. : Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, 1999.
19. *Плахова, Л. М.* Организация труда руководителя образовательного учреждения : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / Л. М. Плахова, Н. Н. Решетников, Е. Н. Шимутина. — М. : АПК и ППРО, 2007.
20. Практикум по теории управления / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М. : Финансы и статистика, 2005.
21. Психология менеджмента : учебник / под ред. С. Никифорова. — СПб. : Питер, 2004.
22. *Сенге, П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. — М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
23. *Сидоренко, Е. В.* Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2007.
24. *Сидоренко, Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2007.

25. *Слободчиков, В. И.* «Проектирование» — слово ученое. В чем его практический смысл? // В. И. Слободчиков // Директор школы. — 2002. — № 2. — С. 9—15.
26. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А. Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2008.
27. Типовое положение об общеобразовательном учреждении (в ред. постановлений Правительства РФ от 23.12.2002 № 919, от 01.02.2005 № 49, от 30.12.2005 № 854) // Сайт «Российское образование. Федеральный портал». — IRL : <http://www.edu.ru>.
28. Учебный модуль «Планирование и контроль» // Сайт «Дистанционное обучение. Бизнес-образование». — IRL : <http://www.businesslearning.ru>.
29. *Филонович, С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович // 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 9. — М. : Инфа-М, 1999.
30. *Фокс, Джеффри Дж.* Как стать первоклассным руководителем / Джеффри Дж. Фокс. — М. : Альпина Паблишер, 2003.
31. *Фрейнджер, Р.* Личность: теории, упражнения, эксперименты / Р. Фрейнджер, Д. Фейдимен. — СПб. : Прайм-Еврознак, 2004.
32. *Шекшня, С. В.* Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Вопросы для подготовки к формированию миссии ОУ

1. На чей (каких групп заказчиков) и какой социальный заказ ориентируется школа?
2. Как этот заказ учитывается в образовательной программе и программе развития школы и что предпринимается в том случае, если отдельные запросы заказчиков превышают актуальные возможности школы?
3. Какие образовательные функции школа считает приоритетными (познавательную, воспитания и социализации, психического развития учащихся, развития творчества, оздоровления и другие, сочетание этих функций)?
4. Какое многообразие образовательных маршрутов предоставляет школа для разных учащихся, насколько они соответствуют реальным запросам и возможностям школьников и как обеспечивается сопровождение учащихся по этим маршрутам?
5. На какой уровень образовательных услуг и на какое качество их предоставления ориентируется школа (в соотношении с государственным образовательным стандартом)?
6. По каким аспектам образования школа предоставляет услуги более высокого уровня, чем другие школы, и чем это подтверждается?
7. Какие гарантии защиты прав учащихся предоставляет школа?
8. Какие возможности школа готова предоставить учащимся, помимо основных образовательных услуг, для разностороннего развития (возможности для занятий спортом, досуга, туризма и экскурсий, художественного и иного творчества и самодетельности, общения, самообразования, удовлетворения и развития широкого спектра интересов)?
9. Какова позиция школы по отношению к инновациям в образовании, какова готовность к изменениям и развитию своего потенциала (конкретные направления нововведений и экспериментов в школе)?
10. Какие основные требования школа предъявляет к своему персоналу, прежде всего к учителям и воспитателям?
11. Какие возможности школа создает для участия родителей и общественности в образовании детей и управлении школой?
12. Какие обязательства и какую ответственность школа принимает на себя по отношению к местному сообществу, населению, муниципальной образовательной системе, другим школам и иным образовательным учреждениям, работодателям?
13. На каких принципах школа взаимодействует с социальными партнерами?
14. Какие возможности и гарантии школа предоставляет для профессионального развития и социальной защиты своих сотрудников?

Приложение 2

SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды образовательных учреждений*

SWOT-анализ факторов деятельности
городского образовательного учреждения

	ВНЕШНЯЯ СРЕДА		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
ВОЗМОЖНОСТИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательные инициативы по модернизации образования. Государственный приоритет национального проекта «Образование». 2. Федеральные государственные образовательные стандарты. 3. Наличие социального заказа на разнообразные и качественные образовательные услуги. 4. Внедрение нормативов подушевого финансирования. 5. Экономическая автономия ОУ: платные дополнительные услуги ОУ. 6. Демографическая политика государства. 7. Диверсификация моделей образования. 8. Нижний Новгород — культурный и политический центр Поволжья. 9. Поддержка со стороны городской администрации. 10. Спонсорская помощь депутатского корпуса. 11. Расширение участия общества в управлении ОУ (попечительские, управляющие советы, детское самоуправление). 12. Новые педагогические технологии. Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании (дистанционное обучение, электронные учебники). 13. Развитая система повышения квалификации педагогов 	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий процент аттестованных учащихся. 2. Альтернативность, вариативность, разноуровневость программ обучения. 3. Информатизация обучения (программа «Компьютер для школьника»). 4. Наличие профильного обучения. 5. Опытная администрация. 6. Стабильный педколлектив. 7. Полная укомплектованность штата сотрудников. 8. Мотивация части педагогического коллектива на самообразование и использование передовых педагогических технологий. 9. Опыт экспериментальной работы. 10. Планомерная методическая работа с педколлективом. 11. Социальное партнерство с учреждениями дополнительного образования и культуры, вузами. 12. Дополнительное образование спортивной и эстетической направленности. 13. Наличие группы продленного дня. 14. Хорошо развитое ученическое самоуправление. 15. Школа — базовая районная площадка по проведению курсов повышения квалификации педагогов. 16. Обучение в одну смену. 17. Организация горячего питания

* Примерные таблицы SWOT-анализа факторов внешней и внутренней среды образовательных учреждений составлены на основе материалов, подготовленных слушателями курсов повышения квалификации для руководителей ОУ, проводимых в Нижегородском институте развития образования.

Окончание табл.

	ВНЕШНЯЯ СРЕДА		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
У Г Р О З Ы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новый закон о статусе ОУ. 2. Система государственного контроля над средствами школы. 3. Невысокий имидж школы в глазах общества. 4. Социальная незащищенность учителя, в том числе низкая оплата труда. 5. Тенденция сокращения кадров. 6. Недостаточный профессиональный уровень педкадров (слабая подготовка в вузах). 7. Сложная демографическая ситуация в стране. 8. Высокая конкуренция между ОУ, в том числе связанная с наличием в микрорайоне образовательных учреждений с углубленным изучением предметов. 9. Уменьшение количества бюджетных мест в вузах. 10. Конкуренция вузов и школ в оказании населению дополнительных образовательных услуг. 11. Потеря родителями высококвалифицированной работы и снижение уровня материальной обеспеченности семей. 12. Большая занятость родителей, как следствие — перекалывание ответственности за детей на школу, потребительское отношение к школе. 13. Условия «спального» микрорайона: неразвитость инфраструктуры, социальных и транспортных коммуникаций. 14. Высокая криминогенная обстановка в микрорайоне расположения ОУ. Негативное влияние среды (наркомания, алкоголизм). 15. Неблагоприятная экологическая ситуация в районе расположения ОУ. 16. Новые формы досуга молодежи (виртуальное пространство) 	С Л А Б Ы Е С Т О Р О Н Ы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неоптимальное обеспечение ресурсами подготовки к ЕГЭ (временными, информационными, психологическими, технологическими). 2. Уменьшение контингента обучающихся на 3-й ступени образования в школе. 3. Невысокая учебная мотивация школьников. 4. Низкий уровень здоровья, рост заболеваемости детей и подростков. 5. Увеличение количества детей, отнесенных к «группе риска». 6. Большой процент учащихся из неполных семей. 7. Старение педагогического коллектива. 8. Слабая мотивация педагогов на деятельность в новых условиях оплаты труда. 9. Неразработанный механизм стимулирования сотрудников ОУ. 10. Бюрократизация деятельности ОУ, в том числе избыточный документооборот. 11. Слабая материально-техническая база, требующая ремонта и модернизации: высокий процент износа здания, коммуникаций. 12. Слабая мотивация родителей на участие в работе школы. 13. Невысокий уровень психологической и педагогической культуры родителей. 14. Дефицит молодых педкадров

SWOT-анализ факторов деятельности сельского
образовательного учреждения

	ВНЕШНЯЯ СРЕДА		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
ВОЗМОЖНОСТИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательные инициативы по модернизации образования. Государственный приоритет национального проекта «Образование». 2. Региональный проект для молодых специалистов — программа поддержки молодых педагогов. 3. Федеральные государственные образовательные стандарты. 4. Социальный заказ государства, родителей, учащихся на разнообразные и качественные образовательные услуги. 5. Отраслевая система оплаты труда. 6. Влияние (поддержка) со стороны местной администрации. 7. Близость бюджетобразующих предприятий. 8. Наличие физкультурно-оздоровительных комплексов. 9. Социальное партнерство: администрация села, детский сад, библиотека, сельский ДК. 10. Сетевое взаимодействие ОУ. 11. Расширение участия общества в управлении ОУ (попечительские, управляющие советы, детское самоуправление). 12. Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании. 13. Организация новых профилей и направлений обучения, повышение требований к профилизации ОУ, дистанционное обучение. 14. Демографическая политика государства. 15. Участие религиозных организаций в деятельности ОУ 	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество образования (успеваемость, результаты ЕГЭ). 2. Реализация лично ориентированного подхода в обучении за счет малоконтактности ОУ. 3. Дифференциация обучения, вариативность программ обучения. Возможность целенаправленно работать и с одаренными детьми, и с детьми со слабой успеваемостью. 4. Опыт инновационно-экспериментальной работы. 5. Экологическое и краеведческое образование учащихся. 6. Депутатство директора школы. 7. Большой профессиональный опыт педагогического коллектива. 8. Высокая ответственность педагогов за результаты работы. 9. Родители-педагоги. 10. Сложившиеся, устойчивые традиции ОУ, сформированная организационная культура (уклад школы). 11. Хорошая техническая оснащенность образовательного процесса (УМК, ИКТ). Информатизация обучения. 12. Организация спортивной работы (кружки, секции). 13. Социальный патронаж семей учеников. 14. Наличие дошкольной группы — «Школы будущего первоклассника». 15. Обеспечение организованной перевозки детей (школьный автобус). 16. Наличие школьного приусадебного участка

Окончание табл.

	ВНЕШНЯЯ СРЕДА		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
УГРОЗЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новый закон о статусе ОУ. 2. Разрушение агропромышленного комплекса и отток жителей из села. 3. Сложное экономическое положение района (дотационный район). 4. Результаты реструктуризации: уменьшение количества учеников и закрытие школ. 5. Нормативно-подушевое финансирование в условиях малокомплектных школ. 6. Недостаточность финансирования образовательной сферы. 7. Система государственного контроля над средствами школы. 8. Отсутствие инвесторов. 9. Слабое градообразующее предприятие. 10. Проблема низкой наполняемости школ учащимися: конкуренция между ОУ. 11. Низкий уровень оплаты труда в образовательной сфере. 12. Социальная незащищенность учителя и школы. 13. Снижение уровня платежеспособности населения. 14. Сложная демографическая ситуация в стране. 15. Безработица родителей. 16. Социальное расслоение населения, рост числа семей, находящихся в социально опасном положении. 17. Неблагоприятная ситуация в социуме — широкая распространенность вредных привычек (курение, алкоголизм) 	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный опыт подготовки к ЕГЭ. 2. Сокращение контингента учащихся. 3. Снижение у школьников мотивации к обучению: «непонятно, зачем учиться». 4. Снижение уровня обучаемости поступающих в школу детей. 5. Малое количество призеров конкурсов и олимпиад среди учащихся. 6. Отсутствие профильного обучения в школе. 7. Вредные привычки учащихся (курение). 8. Старение педагогического коллектива. 9. «Синдром эмоционального выгорания» педагогов. 10. Снижение психологического настроя коллектива на работу в новых условиях оплаты труда, пессимизм. 11. Низкий уровень подготовки педколлектива в области современной техники и передовых технологий. 12. Слабая мотивация педагогов на самообразование и использование инновационных технологий. 13. Нехватка штатных единиц (психолог). 14. Недостаточность материально-технической базы для введения новых технологий, ветхость здания. 15. Неадекватное, незаинтересованное, потребительское отношение родителей к школе. Невысокий образовательный уровень родителей

Матрица сравнения факторов SWOT-анализа
(пример)

		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы	Минусы
Внешняя среда (В)	Плюсы	<p>Раздел 1: Вн+ В+</p> <p>В+:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Новые педагогические технологии. Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании <p>Вн+:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Мотивация большей части педагогического коллектива на самообразование и использование передовых педагогических технологий <p>Направление оптимизации конкурентных преимуществ: <i>Необходимость использования новых форм профессиональной подготовки педагогического коллектива</i></p>	<p>Раздел 2: В+ Вн-</p> <p>В+:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Государственный приоритет национального проекта «Образование». Законодательные инициативы по модернизации образования <input type="checkbox"/> Экономическая автономия ОУ: платные дополнительные услуги ОУ <p>Вн-:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Слабая мотивация педагогов на деятельность в новых условиях оплаты труда <p>Проблема: <i>В ОУ не разработаны источники дополнительного внебюджетного финансирования</i></p>
	Минусы	<p>Раздел 3: В- Вн+</p> <p>В-:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Введение ЕГЭ во всех субъектах РФ. Введение ЕГЭ в Нижегородской области с 2009 года <p>Вн+:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Вариативность программ обучения <input type="checkbox"/> Информатизация обучения <input type="checkbox"/> Методическая работа с педколлективом <p>Проблема: <i>Не сформированы условия для организации подготовки к ЕГЭ</i></p>	<p>Раздел 4: Вн- В-</p> <p>Вн-:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Невысокий имидж школы в глазах общества <input type="checkbox"/> Потребительское отношение родителей к школе <p>В-:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Слабая мотивация родителей на участие в работе школы <p>Проблема: <i>Отсутствие партнерских отношений между родителями и образовательным учреждением</i></p>

Приложение 3

Основные проблемы деятельности образовательных учреждений, выявленные в результате анализа факторов внешней и внутренней среды ОУ *

Проблемы городского образовательного учреждения

1. Высокая конкуренция между образовательными учреждениями за контингент учащихся.
2. Потребительское отношение родителей к школе как своеобразной камере хранения: «сдал — получил».
3. Высокий процент педагогов пенсионного и предпенсионного возраста, инертность педагогического коллектива.
4. Неоптимальное функционирование системы оплаты труда педагогов ОУ.
5. Противоречие между запросом родителей на качественное и вариативное образование и низким уровнем материального благосостояния семей.
6. Низкий уровень духовно-нравственного воспитания учащихся.
7. Недостаточная готовность и способность руководителей ОУ эффективно применять механизмы государственно-общественного управления школой.

Проблемы сельского образовательного учреждения

1. Низкая мотивация родителей на участие в работе школы из-за сложного экономического положения на селе.
2. Низкий уровень образования и психолого-педагогической подготовки родителей, не позволяющий им стать социальными партнерами школы.
3. Сокращение контингента учащихся, сокращение педагогических кадров, реструктуризация и изменение статуса или закрытие школ.
4. Ослабление здоровья учащихся, которое усугубляется тенденцией к нездоровому образу жизни в социуме села, в семьях.
5. Старение педагогического коллектива, невысокая мотивация педагогов, их инертность в освоении новых образовательных и информационно-коммуникационных технологий.
6. Непривлекательность системы и размера оплаты труда для молодых специалистов.
7. Противоречия в воспитании детей в школе и социуме, семье и информационном пространстве (СМИ, Интернет).
8. Отсутствие профильного обучения и, как следствие, сокращение количества обучающихся.
9. Ухудшение материально-технической базы школы из-за отсутствия спонсоров и дотационности района.
10. Снижение интеллектуального уровня учащихся, связанное с тем, что многие дети растут и воспитываются в семьях «группы риска».
11. Отсутствие возможности получения учащимися дополнительных образовательных услуг вследствие удаленности села от районного центра.

* Перечень составлен на основе работ, выполненных слушателями курсов повышения квалификации для руководителей ОУ, проводимых в Нижегородском институте развития образования.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i>	3
Тема 1. КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. СОСТАВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ	5
Что такое менеджмент	5
Основные управленческие функции	5
Тема 2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	7
Информация и ее роль в управлении. Алгоритм информационного обеспечения деятельности	7
Источники информации. Внешняя и внутренняя среда организации	9
Виды информации	10
Сбор информации	11
SWOT-анализ как инструмент сбора и обработки информации	13
Оценка информации. Критерии оценки информации	14
Анализ информации	15
<i>Практика управления.</i> Использование информации в обеспечении деятельности ОУ... ..	16
Тема 3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ	18
Целеполагание и планирование — базовая функция руководителя	18
Основные понятия целеполагания	18
Алгоритм целеполагания и планирования	20
SWOT-анализ как механизм формирования целей образовательного учреждения	21
Требования к формулировке целей (SMART-критерии)	22
Планирование. Формирование программы и плана деятельности. Принципы и условия планирования времени выполнения задач	22
<i>Практика управления.</i> Целеполагание и планирование в руководстве ОУ	26
Тема 4. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	30
Содержание организации как управленческой функции	30
Проектирование организационной структуры ОУ	30
Организация процесса работы. Разделение труда и координация совместной деятельности	32
Функции, ответственность и полномочия в совместной деятельности	32
Влияние и власть. Лидер и руководитель	34
Стили управления реализацией задач. Действия руководителя и готовность подчиненных к выполнению задач	37
<i>Практика управления.</i> Использование инструментов организации деятельности в руководстве ОУ	41
Тема 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	46
Понятие «решение». Принятие решения — фактор управленческой эффективности	46
Алгоритм принятия решения	46
Типы управленческих решений	47
Стили принятия решений. Целесообразность использования различных стилей принятия решений	48
<i>Практика управления.</i> Принятие управленческих решений	49

Тема 6. МОТИВИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	52
Роль и место функции мотивирования в структуре основных функций менеджмента	52
Потребности, мотивы, мотивация	52
Стимулы, вознаграждение, стимулирование	54
Механизм мотивирования	55
Мотивирующие действия	58
<i>Практика управления. Использование инструментов мотивирования</i>	58
Тема 7. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	61
Содержание контроля как управленческой функции	61
Алгоритм контроля	61
Виды контроля. Выбор оптимального вида контроля	62
Методы контроля	64
Контролирующие действия руководителя. Обратная связь при контролируемых мероприятиях и способы ее подачи	64
Эффективность контроля	65
<i>Практика управления. Использование контроля в руководстве ОУ</i>	66
<i>Глоссарий</i>	68
<i>Литература</i>	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	72
<i>Приложение 1. Вопросы для подготовки к формированию миссии ОУ</i>	72
<i>Приложение 2. SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды образовательных учреждений</i>	73
<i>Приложение 3. Основные проблемы деятельности образовательных учреждений, выявленные в результате анализа факторов внешней и внутренней среды ОУ</i>	78

Учебное издание

КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ
в деятельности руководителя ОУ
Практика управления

Авторы - разработчики:
С. А. Максимова, В. В. Целикова



Редактор *Е. Б. Носова*
Компьютерная верстка *Л. И. Половинкиной*

Оригинал-макет подписан в печать 30.12.2010 г. Формат 60 × 84 ¹/₈. Бумага офсетная. Гарнитура «TimesET». Печать офсетная. Усл.-печ. л. 9,3. Тираж 100 экз. Заказ 1810.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре
учебной и учебно-методической литературы ГОУ ДПО НИРО.