

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

Плахова Л.М., Решетников Н.Н., Шимутина Е.Н.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов



Москва
2007

УДК 378
ББК 74.58+74.204

Плахова Л.М., Решетников Н.Н., Шимутина Е.Н.

Организация труда руководителя образовательного учреждения: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 64 с.

Авторы:

Л.М. Плахова, Н.Н. Решетников, Е.Н. Шимутина

Руководитель проекта

Э.М. Никитин, д.п.н., профессор

Научные руководители:

И.Д. Чечель, д.п.н., профессор, **Т.Г. Новикова**, д.п.н., доцент

Рецензенты:

М.М. Фирсова, д.п.н., директор школы № 1508 г. Москвы

Е.Е. Федотова, д.п.н., профессор Томского государственного педагогического университета

Работа подготовлена в рамках проекта ФЦПРО «Разработка и формирование федерально-региональной мобильной сети повышения квалификации управленческих кадров системы образования», проводимого в рамках мероприятия 4 «Организация сетевого взаимодействия образовательных учреждений» Федеральной целевой программы развития образования на 2005–2010 гг.

Учебно-методический комплект, включающий программу повышения квалификации и учебное пособие с практическими заданиями, предназначен для подготовки региональных тьюторов, руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений к реализации модульной программы обучения школьных администраторов. Материалы пособия с одинаковым успехом могут быть использованы как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы, регулирующей вопросы государственно-общественного управления образованием.

Материалы могут представлять интерес для директоров, руководителей и специалистов органов управления образованием, системы дополнительного профессионального образования, системы повышения квалификации работников образования.

ББК

© Л.М. Плахова, Н.Н. Решетников, Е.Н. Шимутина, 2007

© Федеральное агентство по образованию, 2007

© АПК и ППРО, 2007

Содержание

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: ПРОГРАММА МОДУЛЯ	4
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ	7
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ...	7
1.1. Введение в основы управления	7
1.2. Моделирование системы управления в ОУ с позиций системно-деятельностного подхода ..	10
1.3. Структура управляющей системы	14
1.4. Структура управленческого механизма	18
РАЗДЕЛ 2. РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК МЕНЕДЖЕР	23
2.1. Директор школы – менеджер образования	23
2.2. Эффективное управление. Управление изменениями.....	31
2.3. Управление заинтересованными сторонами.....	38
2.4. Работа с персоналом	46
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ	53
ГЛОССАРИЙ	58
ЛИТЕРАТУРА	62
Приложение 1. Темы эссе	63
Приложение 2. Памятка руководителю школы, подразделения для работы с сотрудниками	63

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: ПРОГРАММА МОДУЛЯ

Пояснительная записка

В современных условиях успешность образовательного учреждения зависит, прежде всего, от эффективности управления, следовательно, от квалификации его руководителя. Реальности времени: переход к нормативному и подушевому финансированию, постепенное установление финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений, усиление общественного сектора управления и др., – предъявляют новые и повышенные требования к профессиональной подготовке руководителя образовательного учреждения и организации его труда.

По заказу Министерства науки и образования Российской Федерации разработана модульная программа повышения квалификации руководящих кадров системы образования, состоящая из 12 модулей:

- Стратегический менеджмент в образовании;
- Образовательное учреждение в конкурентной среде;
- Совершенствование институциональных механизмов управления образованием;
- Новые формы организации деятельности образовательных учреждений;
- Формирование системы оценки качества образования: региональный, муниципальный и школьный уровни;
- Мониторинг и статистика образования;
- Организация труда руководителя образовательного учреждения;
- Изменения нормативно-правовых основ деятельности образовательных учреждений;
- Трудовое законодательство в образовании;
- Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений;
- Проектное управление в образовании;
- Развитие сети образовательных учреждений.

Для каждого модуля подготовлена учебная программа на 24 часа аудиторных занятий и методическое пособие для преподавателя-тьютора.

В настоящем пособии рассматриваются структура учебной программы, рекомендуемый учебный и учебно-тематический план занятий, особенности содержания данного модуля, даются основные рекомендации по организации занятий и использованию современных интерактивных методов обучения взрослых, рассматриваются конкретные задания и примеры, предлагаются варианты презентационных материалов. Предлагаются также анкеты для входной и итоговой диагностики слушателей и методика их обработки, а также примерная тематика эссе, которые можно предложить

слушателям подготовить в процессе обучения. Заканчивается пособие списком рекомендуемой литературы и глоссарием.

Иными словами, предполагается, что пользователь пособия и программы – квалифицированный преподаватель вуза или учреждения дополнительного профессионального педагогического образования, специализирующийся на рассматриваемых в модуле вопросах.

Программа посвящена проблемам организации труда руководителя образовательного учреждения. Предусматривается изучение основ управления образовательным учреждением, анализ структур управляющей системы и управленческого механизма – «курс молодого бойца» – директора школы, а также основные проблемы управления коллективом.

Программа содержит: пояснительную записку, содержащую общую характеристику программы, структуру ее содержания и учебно-тематический план; характеристику самостоятельной работы слушателей; описание форм контроля в ходе обучения; список рекомендуемой литературы. Содержание изучаемых тем приводится в разделах 1 и 2.

Цель программы – подготовка региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения школьных администраторов, специалистов органов управления образованием.

В результате обучения слушатели познакомятся с теоретическими основами управления образовательным учреждением, составят представление о структурах управляющей системы и управленческого механизма, оценят свои качества менеджера, проанализируют проблемы управления персоналом.

Основные категории слушателей, на которые рассчитана программа – специалисты органов управления образованием, руководители образовательных учреждений общего образования.

Содержание программы состоит из следующих разделов: «Пояснительная записка программы», «Теоретические основы управления образовательным учреждением», «Руководитель образовательного учреждения как менеджер», «Самостоятельная работа», «Контроль», «Рекомендуемая литература». Слушатели обеспечиваются пакетом раздаточных материалов на бумажных или электронных носителях.

В указанных разделах образовательной программы приведен как основной материал, предназначенный для изучения в рамках повышения квалификации, так и дополнительный – для самостоятельной работы слушателей.

Основной материал образовательной программы связан с управленческой деятельностью руково-

дителей образовательных учреждений. Он является обязательной частью специализированной профессиональной подготовки для осуществления управленческих функций.

При желании слушателей, в режиме самообразования или консультаций, а также при использовании данной программы как части программы по профессиональной переподготовке специалистов органов управления образованием (свыше 500 ч.), возможно органичное соединение основного материала с некоторыми другими, дополнительными разделами послевузовского образования педагогических работников.

Дополнительный материал выделен специальной рубрикой «Вопросы для самостоятельного изучения или консультаций». Он содержит вопросы, владение которыми желательно для руководителя в сфере образования. Изучение дополнительного материала может осуществляться как полностью (например, при самообразовании или переподготовке по программе дополнительного профессионального образова-

ния объемом свыше 500 часов), так и выборочно, по желанию слушателя.

Самостоятельная работа слушателей может осуществляться как в период обучения, так и после его окончания. В период обучения самостоятельная работа связана с изучением рекомендуемой литературы по плану, согласованному с научным руководителем курса, а также с изучением раздаточных и презентационных материалов программы.

Кроме того, преподаватели, осуществляющие обучение по настоящей программе, по желанию слушателей проводят групповые и индивидуальные консультации.

Самостоятельная работа слушателей после обучения может осуществляться как самостоятельно, так и в рамках программ профессиональной переподготовки (свыше 500 часов).

Контроль подготовки слушателей осуществляется с помощью входной и итоговой диагностики методом анкетирования; подготовки эссе по темам, определенным программой; собеседования.

Структура содержания программы

Блоки содержания программы	Содержание занятий	Дополнительный материал
Пояснительная записка	Общая характеристика программы. Структура содержания программы. Учебно-тематический план.	
Теоретические основы управления образовательным учреждением	Введение в основы управления. Моделирование системы управления в ОУ с позиций системно-деятельностного подхода. Структура управляющей системы. Структура управленческого механизма.	Планирование в управлении образовательным учреждением. Управление развитием учреждения.
Руководитель образовательного учреждения как менеджер	Директор школы – менеджер образования. Эффективное управление. Управление изменениями. Управление заинтересованными сторонами. Работа с персоналом.	Климат образовательного учреждения. Природа и специфика конфликтов в образовании. Управление человеческими ресурсами. Проектирование работы: стратегия и тактика.
Самостоятельная работа		
Контроль		
Рекомендуемая литература		

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической работе

« _____ » _____ 200__ г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Цель: подготовка региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения школьных администраторов, специалистов органов управления образованием

Категория слушателей: специалисты органов управления образованием, руководители образовательных учреждений общего образования

Сроки обучения: 24 час.

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8–10 час. в день

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Лекции	Практ. занятия, семинары, тренинги	Форма контроля
1	2	3	4	5	6
1.	Теоретические основы управления образовательным учреждением	12	6	6	анкетирование
2.	Руководитель образовательного учреждения как менеджер	12	6	6	анкетирование
	Итого:	24	12	12	–

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической работе

« _____ » _____ 200__ г.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: подготовка региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения школьных администраторов, специалистов органов управления образованием

Категории слушателей: специалисты органов управления образованием, руководители образовательных учреждений общего образования

Срок обучения: 24 час.

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8–10 час.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего часов	В том числе по видам занятий												Форма контроля (без указ. час.)	Примечание
			Лекции	Семинары	Практические занятия	Деловые игры	Тренинги	Выездные практические занятия	Научно-практические конференции	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Круглые столы	Диагностика	Другие		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Теоретические основы управления образовательным учреждением	12	6	6	-	-	4	-	-	-	-	-	анкетирование	-	анкетирование	
1.1	Введение в основы управления	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	анкетирование		анкетирование	
1.2	Моделирование системы управления в ОУ с позиций системно-деятельностного подхода	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3	Структура управляющей системы	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.4	Структура управленческого механизма	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Руководитель образовательного учреждения как менеджер	12	6	4		2	-	-	-	-	-	-	-		собеседование	
2.1	Директор школы – менеджер образования	2	1	1												
2.2	Эффективное управление. Управление изменениями	4	2	1		1										
2.3	Управление заинтересованными сторонами	3	2	1												
2.4	Работа с персоналом	3	1	1		1										
	Итого	24	12	10		2										

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

1.1. Введение в основы управления

Управление с методологических позиций системного, деятельностного и системно-деятельностного подходов.

Режимы жизнедеятельности образовательного учреждения. Экстремальные и оптимальные режимы жизнедеятельности. Режимы функционирования и развития.

Компетенции руководителя в обеспечении устойчивого развития образовательного учреждения.

*Те, кто отказываются от методологии, ищут, не то, **что** надо, не там, **где** надо, и не так, **как** надо.*

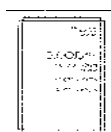
Л.С. Выготский

В среде специалистов управления, связанных с практической реализацией задач образования, бытует достаточно распространенное мнение, что единство теории и практики управления – это миф: на лекциях все гладко и складно, а на практике – все сложно и запутанно. Поэтому и разглядеть теоретические позиции, например, в ежедневной оперативной деятельности управленца бывает не просто сложно, а порой и невозможно. Чаще всего, мы просто разделяем два вида деятельности: конкретную управленческую, направленную на выполнение своего функционала, и учебную, обеспечивающую с определенной периодичностью повышение квалификации, когда погружаемся в изучение теории управления, «приправленной» практикоориентированными рекомендациями.

Завершая цикл обучения, мы, в лучшем случае, с надеждой смотрим на то, что освоенные нами теоретические позиции помогут теперь по-другому взглянуть на управленческие, производственные, педагогические и образовательные ситуации, возникающие в ОУ. Однако, перефразируя известную фразу В. Маяковского: «Лодка любви разбилась о быт», мы можем с горечью констатировать, что корабль теории разбивается о быт и нагромождение оперативных проблем, с которыми ежедневно и ежечасно сталкиваются управленцы. Поэтому и приходится нам слышать фразы о том, что «это у вас там – в теории, а у нас на практике...».

Еще хуже обстоит дело тогда, когда помимо теории возникает на доске или экране слово «методология». Понятие, близкое по звучанию с методом и методикой, знакомыми и применяемыми в практике управления терминами, методология звучит загадочно, а тем самым пугает и отпугивает. Однако именно методология, как образно в эпиграфе определил ее миссию, роль и задачи основоположник культурно-исторического подхода в психологии Л.С. Выготский, становится той самой путеводной звездой, определяющей и устанавливающей направления, цели и способы поиска.

Один из крупнейших методологов науки, известный отечественный философ Э.Г. Юдин дал определение методологии как «системы принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе» и выделял в структуре методологического знания четыре уровня: философский, общенаучный, конкретно-научный и технологический, показывая тем самым, что технологический уровень неразрывно связан с тремя предыдущими и зависим от них.



МЕТОДОЛОГИЯ как путь и способ познания

Э.Г.Юдин Общая схема уровней методологии



Общая схема уровней методологии



Общая теория систем австрийского биолога Людвиг фон Берталанфи
Системные исследования в контексте кибернетики, теории информатики, управления (Р.Акофф, М.К. Мессарович, А. Раппопорт, У. Эшби и др.)
Объект системного анализа – развивающиеся системы (И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин)

В.Н. Садовский

Несводимость любой системы к сумме образующих ее частей и **невыводимость** из какой-либо части системы ее свойств как целого

Связи и отношения элементов системы упорядочиваются в некоторую **структуру**, которая и определяет поведение системы в целом

Система которая может иметь «**закрытый**» (не изменяющий среду и систему) или «**открытый**» (преобразующий среду и систему) характер

Каждый компонент системы может рассматриваться как система, в которую входит другая система, т.е. **каждый компонент системы может быть одновременно и элементом (подсистемой) данной системы**, и сам включать в себя другую систему

Каждая система, являясь сложным объектом, в принципе не может быть сведена только к какой-то одной картине, одному отображению

«**Целеустремленная система** ... выбирает задачи и средства их выполнения. Тем самым она проявляет волю. Самый известный пример таких систем – люди». Р.Акофф

Способность менять свою собственную структуру, а следовательно, и поведение

И как все это представить в управленческой жизни, в жизни ОУ?



Системный подход является основным методологическим подходом для построения эффективной модели управления ОУ.

И.В. Блауберг и Э.Г. Юдин говорили о том, что системный подход не выступает в ходе исследования в чистом виде, в отрыве от других онтологических принципов, идей, подходов. В частности, они писали о том, что «...методологическая квалификация того или иного исследования помимо указания на его системный характер непременно должна включать в себя и другие определения». Поэтому, например, в психолого-педагогических исследованиях и исследованиях в области управления системный подход всегда дополняется идеями личностного, деятельностного, структурно-функционального и других методологических подходов.

Таким образом, мы можем представить управление образовательным учреждением как **систему**, как **деятельность**, как **процесс**. Образно говоря, управление – это «три в одном».

Представляя управление как систему, мы, прежде всего, должны знать основы общей теории систем.

Такая характеристика системы как множественность описания дает нам возможность представить, например, такую систему управления в ОУ, основными элементами которой будут:

1. Объекты управления образовательным учреждением (элемент, позволяющий нам раскрыть содержание вопроса: **чем управляем?**).
2. Субъекты управления в образовательном учреждении (**кто управляет?**).
3. Механизм управления в образовательном учреждении (**как управлять?**).
4. Режимы жизнедеятельности ОУ (в каких условиях жизнедеятельности обеспечивается управление?).

Важнейшей характеристикой системы является ее структурность, определяющая связи и отношения элементов в системе.

Управление как СИСТЕМА

СТРУКТУРНОСТЬ - **связи и отношения** элементов системы упорядочиваются в некоторую **структуру**, которая и определяет **поведение системы в целом**



Выделенное на схеме основание своеобразной пирамиды позволяет нам сделать вывод о том, что эффективность управления зависит не только от самого факта наличия продуманного состава элементов: управляемая система, управляющая система и механизм управления, но и от качества разработанности функционала звеньев и участников управления, структуры и содержания управленческих действий и установления области компетенций участников управления ОУ.

Однако каждое образовательное учреждение обладает своей спецификой. Помимо принадлежности к определенному типу и виду ОУ каждое учреждение «переживает» разные периоды, связанные с различными условиями жизнедеятельности. Выделив такой элемент системы как режим жизнедеятельности ОУ, мы можем проектировать содержание объектов управления, состав и структуру управляющей системы, механизм управления в зависимости от того, является ли ОУ, например, новостройкой, или, как, к сожалению, не раз бывает в управленческой практике, находится в периоде упадка. Однако, кроме приведенных примеров экстремального режима жизнедеятельности ОУ, мы чаще всего работаем в оптимальном режиме жизнедеятельности, характеризующемся условиями функционирования и развития.

Очень часто среди управленцев бытует мнение о том, что режим функционирования – это, образ-

но говоря словами нашего подрастающего поколения, «отстой», а режим развития – «это круто!». Глубочайшее заблуждение! Речь идет не о продвинутости и престижности режимов жизнедеятельности ОУ, а о сущности и направленности управленческой деятельности. В условиях функционирования управленческая деятельность направлена на поддержание установленного порядка действий в ОУ. Каждый управленец знает, что порой бывает легче создать что-то новое, чем удержать созданное в равновесии и поддерживать порядок в системе управления. В условиях режима развития управленческая деятельность направлена на перевод ОУ на качественно новый уровень, что естественно связано с проектированием и внедрением инноваций в деятельность образовательного учреждения.

Заблуждения, связанные с отношением к режиму функционирования (застой, неразвитие!) и режиму развития (только движение вперед! порой и инновации ради инноваций), корнями уходят в путаницу и подмену двух понятий: устойчивости и изменчивости. Устойчивость связывают с неизменяемостью, а изменчивость с неустойчивостью.

Чтобы не попасть в три области, где управленцев подстерегают неудачи, связанные с застойными явлениями в деятельности ОУ (устойчивость-неизменяемость), кризисом управления (неустойчивость-неизменяемость), неспособностью удержать



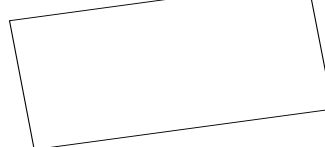
«Изменения в управлении стали главной заботой тех, кто с этим связан. Люди ищут стабильности и являются членами ищущих стабильности групп, организаций, институтов и обществ... Но мир, в котором они добиваются этой цели, все более динамичен и нестабилен...»

Единственный вид равновесия, достижимого в турбулентном движении для легкого объекта, – динамическое, подобное тому, какого достигает самолет, летящий в бурю, но не тому, в котором находится скала Гибралтара»...

Рассел Акофф



☺ «Мы так быстро развиваемся, что не успеваем функционировать»
(Т.И. Шамова)



разруха



застой



управленческое равновесие в период нововведений (изменяемость-неустойчивость), нам необходимо сосредоточить свое внимание на области, которая может быть охарактеризована как область **устойчивого развития**.

1.2. Моделирование системы управления в ОУ с позиций системно-деятельностного подхода

Система объектного управления. Структура управляемой системы в образовательном учреждении.

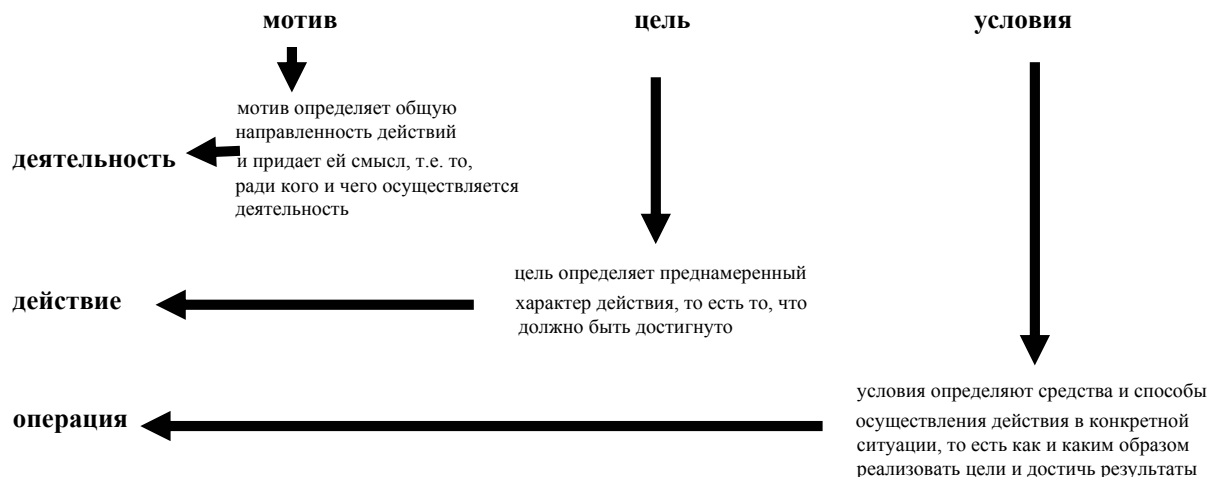
Компетенции руководителей в определении направленности действий в процессе управления нормативно-правовым, финансово-экономическим, материально-техническим, кадровым и программно-методическим обеспечением образовательной деятельности образовательного учреждения, мотивационным обеспечением совместной деятельности участников образовательного процесса и созданием эффективной системы управления образовательным учреждением, обеспечивающей решение стратегических, тактических и оперативных задач.

Прежде чем приступить к моделированию системы объектного управления, нам необходимо обратиться к методологическим и теоретическим основам общей теории систем и теории деятельности.

В предыдущей теме мы не раз произносили слово «деятельность». Теперь нам предстоит раскрыть его значение не только в общедоступном смысле, но и вникнуть в основные позиции деятельностного подхода, представленные в теории деятельности, разработанной известным отечественным психологом А.Н. Леонтьевым. К сожалению, общее восприятие теории деятельности очень часто кратко сводится лишь к перечислению трех последовательных понятий: **деятельность → действия → операции**. Надеемся, что более глубокое проникновение в основы теории деятельности раскроет перед нами полноту смысла и раскроет возможности применения теории деятельности в управлении ОУ.

Представив иерархическую уровневую структуру деятельности, А.Н. Леонтьев вычленил относительно самостоятельные, но не отторжимые от ее живого потока «единицы» – действия и операции, которые не имеют своего отдельного существования, т.е. эти уровни существуют в нашем понимании, если мы задаем себе такие вопросы:

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	← РАДИ ЧЕГО осуществляется деятельность?
ДЕЙСТВИЯ	← НА ЧТО НАЦЕЛЕНА деятельность?
ОПЕРАЦИИ	← КАКИМИ СПОСОБАМИ, приемами реализуется



При ответе на поставленные вопросы в теории деятельности выделяются **три плана анализа целенаправленной деятельности**, которые позволяют выделить системообразующие признаки, характеризующие деятельность:

Мотивационный план Интенциональный (целевой) план Операциональный план

Представленная ниже схема поможет нам теперь «соединить» эти понятия:

МОТИВ выступает по отношению к деятельности в побудительной функции.

ЦЕЛЬ, непосредственно не побуждая действие, выступает по отношению к нему в направляющей функции.

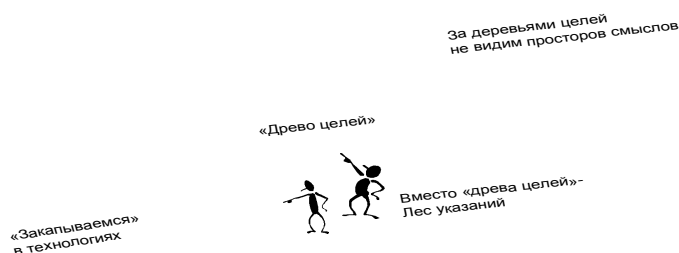
УСЛОВИЯ определяют характер используемых способов и приемов (операций) при выполнении действия.

Если мы добавим к предложенным А.Н. Леонтьевым уровням (планам) анализа деятельности еще один, определяющий **ресурсные возможности** осуществления деятельности, то мы получим базовую, основополагающую для моделирования объектной системы управления схему.



На мотивационно-смысловом уровне мы раскрываем понятия общей направленности деятельности. Затем, переходя на интенциональный уровень, мы определяем цели как образ того, что должно быть достигнуто. После этого с учетом специфики условий мы выбираем наиболее эффективные для конкретного ОУ и конкретных управленческих ситуаций технологии осуществления этих действий, сочетая их и с ресурсными возможностями образовательного учреждения.

Что дает нам такое понимание уровневой структуры деятельности? Для того, чтобы лучше воспринималась теория, представим, как обстоят дела на практике. Поскольку, к сожалению, чаще всего наши позиции отражают ровно обратный порядок осмысления и понимания, развернем схематическую лестницу так, чтобы нам были понятнее наши собственные управленческие ошибки:



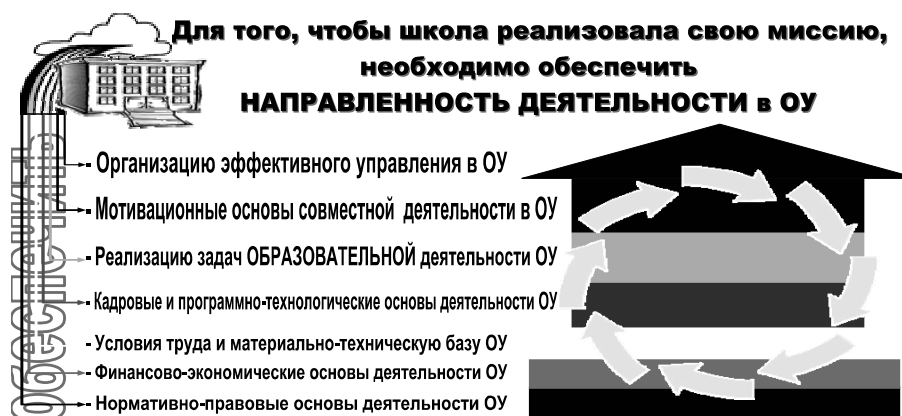


техники действий: операции и процедуры

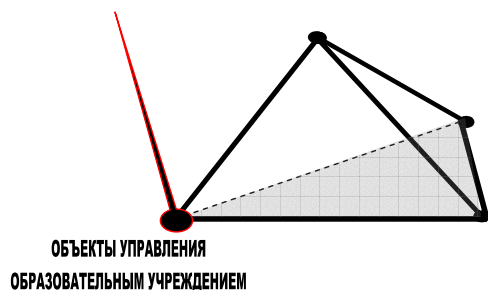
Будучи практиками и реалистами, мы, находясь на «ресурсной ступеньке» рассуждений, к постановке и решению любой задачи приступаем именно с позиций ресурсной обеспеченности. Как всегда, обремененные недостатком ресурсов (нормативных, финансовых, материальных, кадровых, временных и т.д.), мы объективно не можем «подняться за линию горизонта», раскрывающую перед нами просторы смыслов и направленности деятельности. В этой управленческой позиции ближайшей перспективой становится лишь «технологическая ступенька», когда мы, не видя и не определяя целей своих действий, «перебираем» возможные из имеющихся технологий. Таким образом мы сами себя загоняем в тупик управленческих решений, когда выбор способов и приемов действий связан не с целевыми ориентирами, а только с ресурсными возможностями. Как часто можно слышать в аудиториях, где занимаются управленцы-практики, такие слова: «Дайте денег, объясните, как сделать, а эти ваши теории, цели, смыслы нам ни к чему». Однако, даже предположив, что образовательные учреждения будут, наконец, обладать всеми необходимыми ресурсами и иметь доступ к выбору всех возможных технологий, означает ли это, что управление в ОУ станет результативным и позволит с наибольшим эффектом достигать своих целей? Конечно, нет, и именно потому, что с «технологической ступеньки» не видны позиции це-

леполагания, и мы, управленцы, в своем абсолютном большинстве, признаем себе в том, что не умеем ставить целей с учетом задач развития и функционирования образовательного учреждения на определенную стратегическую перспективу. Увидеть же эту перспективу и выстроить систему задач деятельности мы сможем, лишь находясь на верхнем, мотивационно-смысловом уровне. Вот так, из года в год, изо дня в день, совершая невероятные усилия, пытаемся мы подняться с уровня ресурсов на уровень смысловой направленности деятельности. И дойти до этих высот каждому не удастся. Наши управленческие ряды редуют, оставляя значительную часть управленческого войска еще на технологических подступах к решению задач. Поэтому вооружившись методологией системно-деятельностного подхода, «мы пойдем другим путем», который мы определим так: **от общей направленности деятельности – к выбору эффективных технологий решения поставленных задач.**

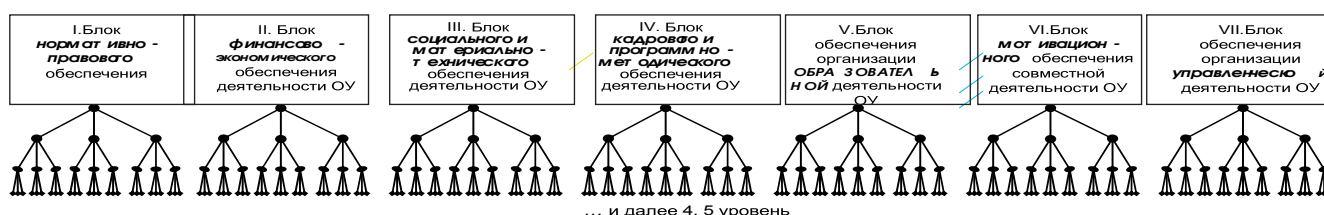
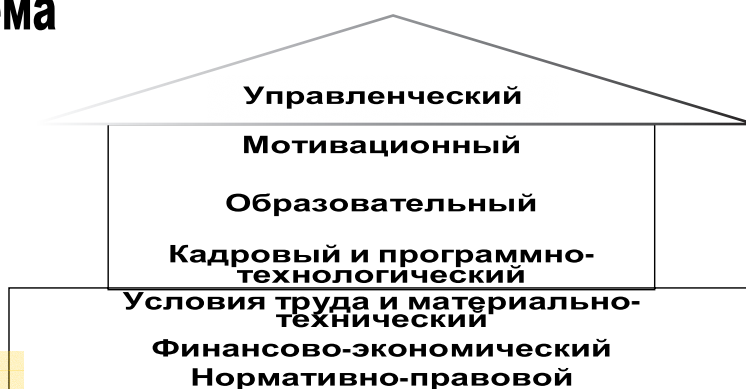
О каких же «деятельностях» пойдет речь, если мы ставим перед собой задачу проектирования объектов управления в ОУ? Для этого воспользуемся методологической подсказкой и сформулируем вопрос так: какова направленность управленческой деятельности, которая должна обеспечить реализацию ОУ своей миссии?



УПРАВЛЯЕМАЯ подсистема



ИЕРАРХИЧНОСТЬ: каждый компонент системы может рассматриваться как система, в которую входит другая система, т.е. каждый компонент системы может быть одновременно и элементом (подсистемой) данной системы, и сам включать в себя другую систему



Таким образом, мы получаем семь основных направлений, по которым мы в дальнейшем будем моделировать объектную систему управления в ОУ.

Своеобразный конструктор, из которого с учетом типа и вида, режима жизнедеятельности ОУ будет складываться управляемая система, может быть условно представлен на схеме:

Представленные элементы управляемой системы, в свою очередь, будут включать в себя более

детальные структуры деятельности, в процессе проектирования которых мы также задаемся вопросом, связанным с определением общей направленности деятельности по каждому из объектов управления в ОУ¹

¹ Более детально с каждым из выделенных объектов управления можно ознакомиться на страницах трех выпусков практического пособия Л.М. Плаховой «Курса молодого бойца, или Азбуки директора школы».

Блок обеспечения организации управленческой деятельности ОУ

Блок мотивационного обеспечения деятельности ОУ

Блок обеспечения организации образовательной деятельности ОУ

Блок кадрового и программно-методического обеспечения деятельности ОУ

Блок социального и материально-технического обеспечения деятельности ОУ

Блок финансово-экономического обеспечения деятельности ОУ

Блок нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ



УД-1
Организация стратегического управления в ОУ

МД-1
Обеспечение развития в педагогическом сообществе ОУ

ОД-1
Обеспечение основного образования в ОУ и организация учебной деятельности обучающихся

ПМД-1
Организация работы с кадрами в ОУ

СМД-1
Обеспечение условий труда в ОУ

ФЭД-1
Обеспечение бюджетного финансирования ОУ

НПД-1
Государственное регулирование деятельности образовательных учреждений

УД-2
Организация тактического и оперативного управления в ОУ

МД-2
Обеспечение развития мотивационной среды в ученическом сообществе ОУ

ОД-2
Обеспечение дополнительного образования и организация учебной внеурочной деятельности обучающихся

ПМД-2
Организация методического обеспечения образовательного процесса в ОУ

СМД-2
Организация условий жизнеобеспечения здания и территории ОУ

ФЭД-2
Обеспечение внебюджетного финансирования ОУ через организацию в ОУ предпринимательской деятельности

НПД-2
Обеспечение нормативно-правового регулирования деятельности ОУ

УД-3
Организация управления качеством деятельности в ОУ

МД-3
Обеспечение развития мотивационной среды в сообществе родителей детей, обучающихся в ОУ

ОД-3
Организация социально-воспитательной деятельности обучающихся

ПМД-3
Организация программно-технологического обеспечения образовательного процесса в ОУ

СМД-3
Обеспечение функционирования и развития материально-технической базы в ОУ

ФЭД-3
Обеспечение финансирования ОУ через оказание ОУ благотворительной помощи

НПД-3
Обеспечение документооборота и ведение делопроизводства в ОУ

1.3. Структура управляющей систем

Компетенции руководителей в моделировании управляющей системы, оптимально обеспечивающей эффективность процесса постановки и решения задач функционирования и развития образовательного учреждения.

Понятие «органиграмма управления» в образовательном учреждении и технологии проектирования органиграмм административного, общественно-профессионального и общественного компонентов управляющей системы образовательного учреждения с учетом задач, традиций развития и актуального состояния организационной культуры ОУ.

Смоделировав объектную структуру управляемой системы, мы можем приступать к проектированию управляющей системы ОУ. Лейтмотивом данной темы могут служить слова известного отечественного физиолога Н.А. Бернштейна: «Задача рождает орган». Именно так и не иначе должен быть определен подход к выбору наиболее эффективной системы управления в ОУ. Управляющая система должна

обеспечивать реализацию поставленных задач. Как часто в своей управленческой практике мы сталкиваемся с ситуациями, когда тот или иной орган (звено) управления начинает играть роль «чемодана без ручки»: и выбросить жалко (традиции!), и нести тяжело (неудобный, ненужный, неэффективный)! Другой пример из нашей практики, когда следуя указаниям о создании того или иного органа управления, мы формально его выделяем в структуре управления, а затем долго и мучительно подбираем для него роль и функционал его действий.

В связи с этим для того чтобы создать эффективную управляющую систему, мы, базирываясь на основополагающих принципах единоначалия и самоуправления, будем выстраивать оптимальную под стоящие перед ОУ задачи систему взаимодействия звеньев и участников управления.

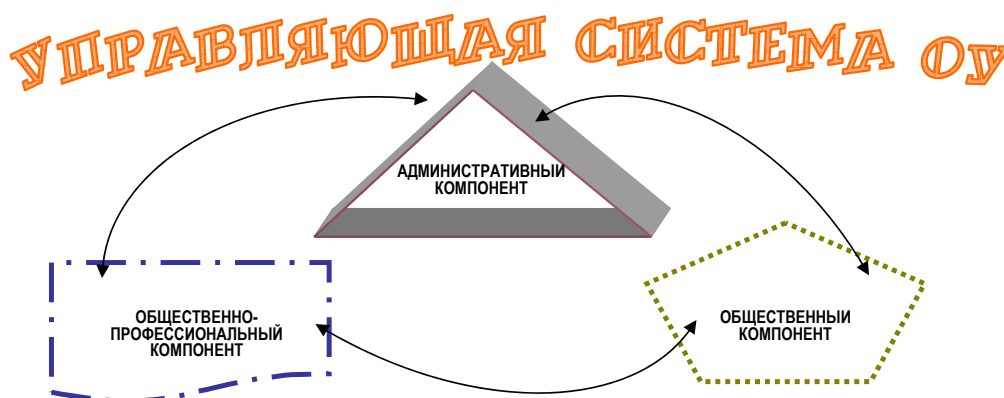
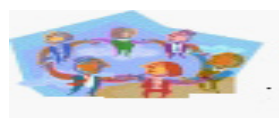
Для этого сначала определимся с тем, какое влияние оказывают известные нам принципы единоначалия и самоуправления на построение модели управляемой системы ОУ.

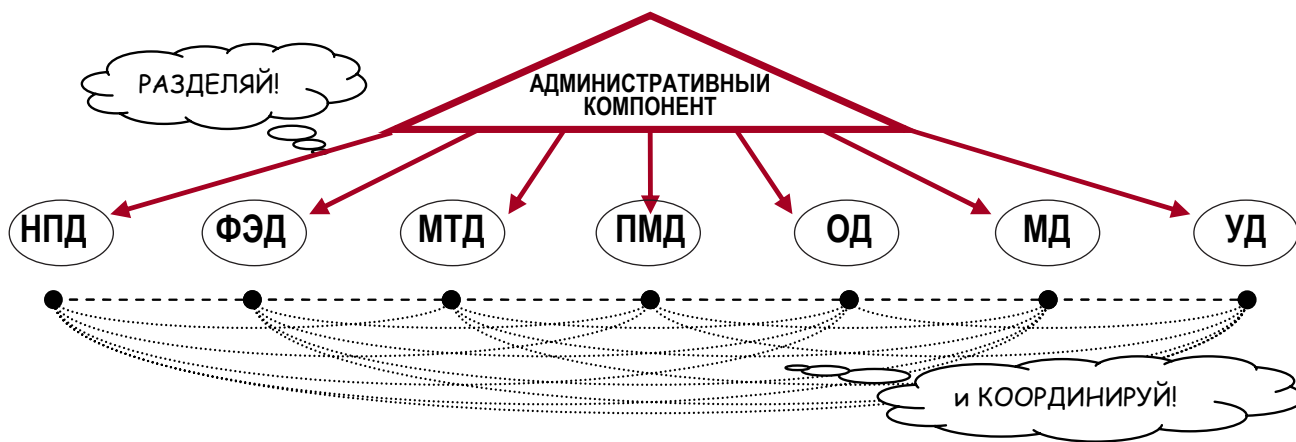
ПОЛИТИКА – греч. πολιτική –государственная наука; –область деятельности, связанная с **отношениями между общественными группами**, сутью которой является определение задач, форм и содержания деятельности государства.

САМООРГАНИЗАЦИЯ: Способность **менять** свою собственную структуру, а следовательно, и поведение



ответственность
самостоятельность
безответственность





Принцип единоначалия позволяет нам выстроить управляющую систему, основу которой укрепляют связи субординации – «вертикальных» связи, обеспечивающие исполнение требований от вышестоящего должностного лица до нижестоящего. Такую систему мы будем называть системой административного управления в ОУ. Принципиально другой смысл заложен в принципе самоуправления, который реализуется в связях кооперации – «горизонтальных» связях, обеспечивающих возможность взаимодействия органов и участников управления, развивающих самостоятельность и ответственность в принятии и реализации решений.

Исходя из этих принципов и в зависимости от направленности деятельности участников управления мы можем смоделировать управляющую систему, в составе которой будет три основных компонента: система административного управления, система общественно-профессионального управления и система общественного управления.

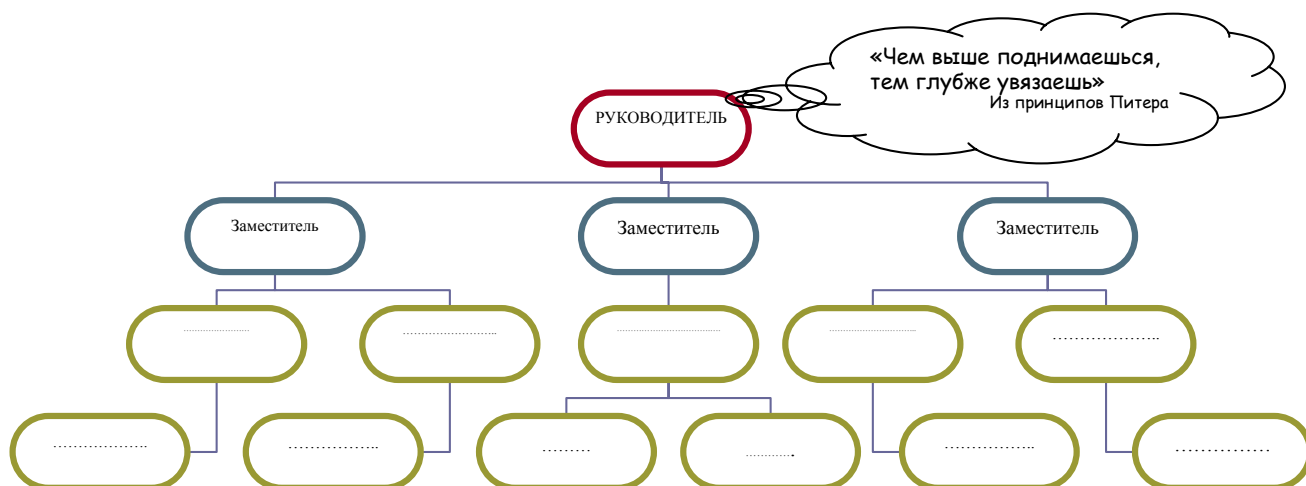
Чем занимается административное управление? В чем заключается его главная роль в управлении ОУ? Именно административное управление **будет отвечать** за четкость функционального разделения труда и **«заботиться»** о координации действий всех звеньев управления в реализации поставлен-

ных функциональных задач. Поэтому вместо знаменитого изречения «Разделяй и властвуй», девизом нашего административного управления становится: **разделяй и координируй!**

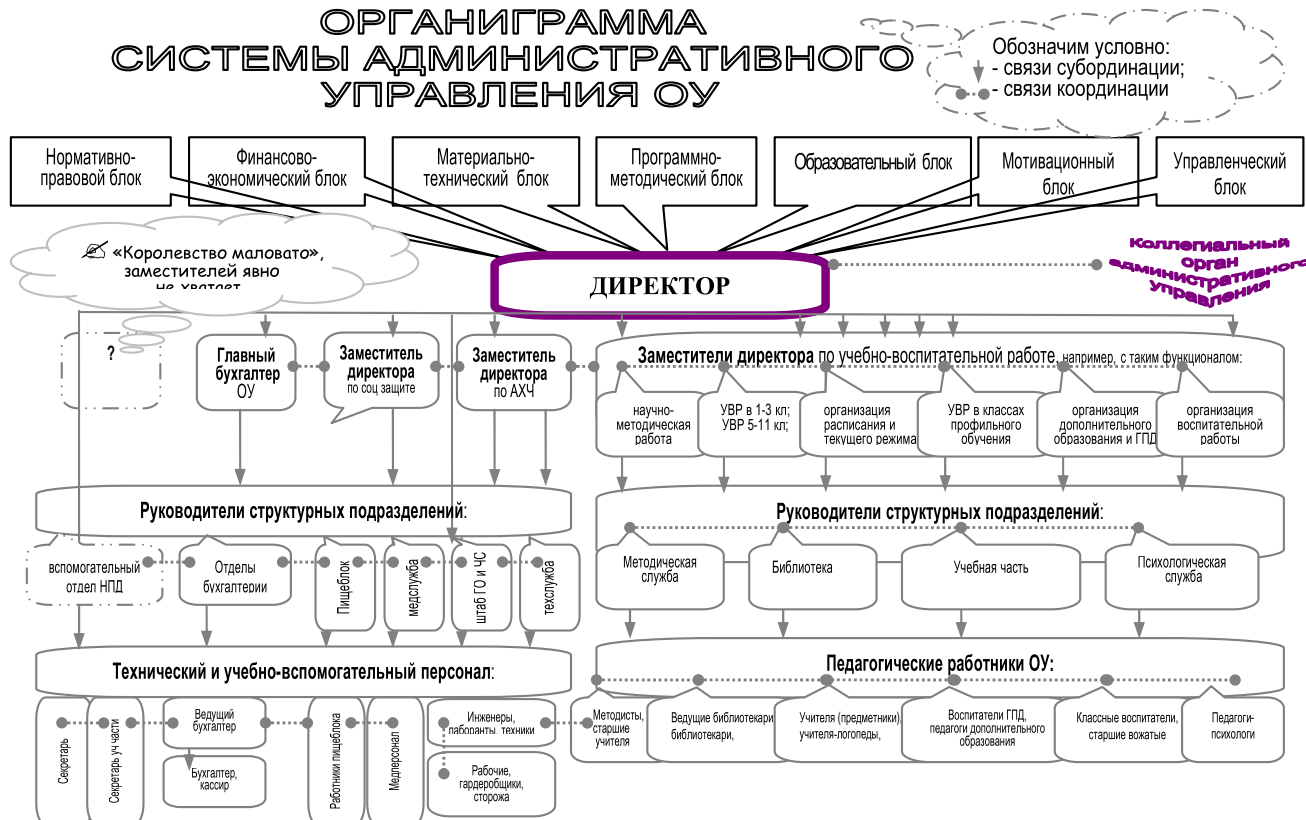
«На плечи» административного компонента системы управления ложится сложная задача:

- устанавливать соотношения между ролями, задачами и функциями звеньев и участников управления;
- согласовывать действия всех участников управления;
- организовать управление в соответствии со структурой, соответствующей основным направлениям взаимодействия всех звеньев и участников управления. Чаще всего такую структуру называют органиграммой управления (орган [греч. «organon» – орудие, инструмент] – часть организма, имеющая определенное строение и выполняющая определенные функции; орудие, средство чего-либо; ...грамма – [греч. «gramma» – письменный знак, черта, линия] – графическое изображение).

Именно графически удобнее всего представить основные элементы структуры административного управления и линии субординационного и координационного взаимодействия. Как правило, такие схемы имеют следующий вид:



ОРГАНИГРАММА СИСТЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОУ



Правда, эта схема похожа на построение армейских частей? Наверное, именно поэтому такую структуру в менеджменте часто называют «дивизиональной». И если тактика – это искусство построения войск, то наша задача заключается в том, чтобы понять, какую функцию в обеспечении функционирования ОУ несут «полки», входящие в состав нашей «управленческой» дивизии. Нам необходимо правильно рассредоточить их на поле боя за устойчивое развитие образовательного учреждения; разъяснить каждому участнику «сражения» его роль в общей схеме нашей «победы».

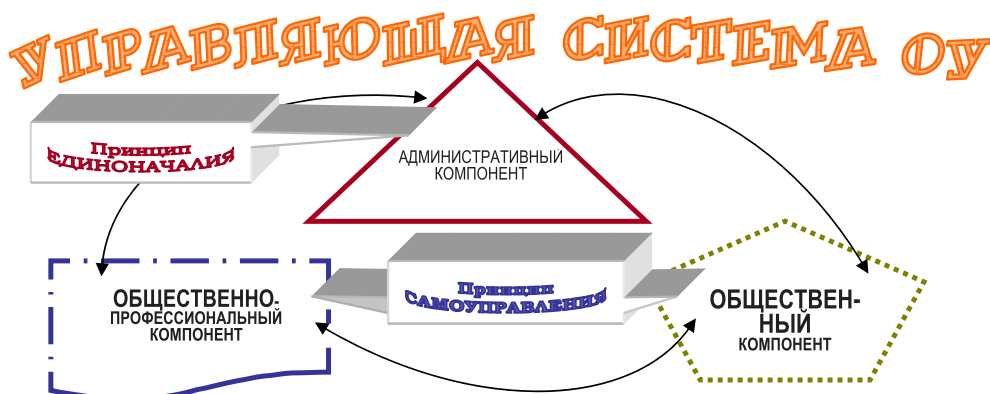
И так же как в настоящей дивизии есть штаб, авангардные, арьергардные, интендантские полки, каждый из которых выполняет свою задачу, в оргниграмме управления мы должны с учетом задач по каждому из семи направлений деятельности ОУ расположить полки своей «управленческой дивизии». При этом нам необходимо указать, кто по должности каким «полком» командует (функциональные позиции), кто кому подчиняется в этой иерархической системе (связи субординации), кто с кем координирует свои действия (связи координации).

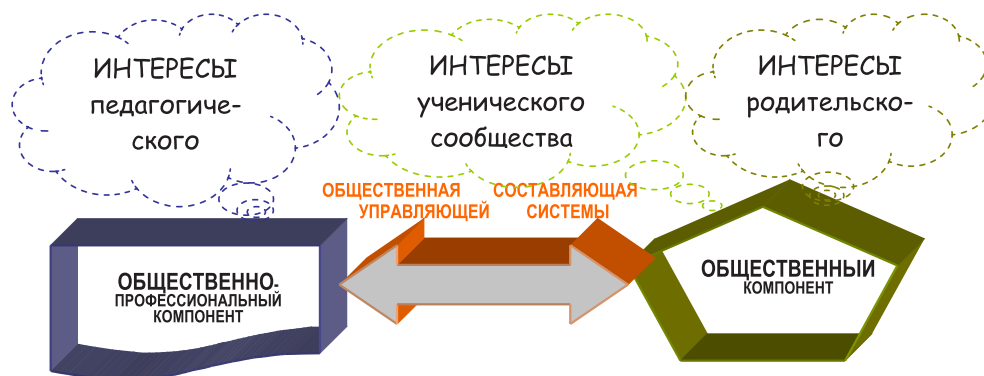
Как правило, такая схема выстраивается в каждом учреждении, однако упор в ней делается не на функциональные позиции, с которых мы начали свои

рассуждения, а с построения иерархических связей: директор – заместители директора – руководители структурных подразделений – работники. Наша задача усложняется тем, что надо графически показать не только иерархию управленческих связей, но и функциональное разделение труда в системе административного управления. Представив структуру именно так, мы сможем четче выделить связи координации, отсутствие или сбой в которых доставляет больше всего проблем в организации оперативного и тактического управления.

Построенная оргниграмма административного управления должна отвечать задачам, стоящим перед образовательным учреждением, поскольку тактическое управление выполняет наиважнейшую миссию в жизнедеятельности ОУ: оно обеспечивает структуру управления, эффективную для решения задач, стоящих перед ОУ на данный период времени; координирует совместную деятельность участников образовательного процесса, направленную на решение поставленных задач; обеспечивает оперативное руководство функционированием ОУ в заданном режиме жизнедеятельности.

Итак, мы выяснили, что все работники образовательного учреждения наделены определенным функционалом и координируют свои действия, связанные





с выполнением круга их обязанностей, с другими работниками. Однако, развивая только административную вертикаль, мы можем упустить существенную линию развития управляемой системы. Речь идет об остальных компонентах, общая черта которых связана с общественной составляющей системы управления, основанной на принципе самоуправления.

Что же собой представляет эта «самоуправляющаяся» часть общей системы управления в образовательном учреждении? Веление демократического времени? Дань уважения общественному мнению? Необходимый элемент, функция которого «выпускать пар», избыточно накапливающийся в процессе увеличения административного давления?

Зачем и для чего нам создавать дополнительные компоненты в управляющей системе? Во-первых, будучи законопослушными гражданами, мы обязаны, исполняя закон «Об образовании», такое управление, базирующееся на принципах самоуправления, создать. Но создать его можно формально, а можно и нужно, вникнув в суть этого явления и осознав важность такого компонента в управленческом пространстве ОУ, построить реальную систему кооперации, сотрудничества и взаимодействия, позволяющую не на словах, а на деле объединять людей для совместной деятельности. И если *тактика есть искусство мотивации* участников управления, то лучшего «механизма», приводящего «ремни» мотивации в движение, чем сотрудничество, нам не найти.

Итак, если мы будем следовать установкам на то, что задача рождает орган, то и общественную со-

ставляющую системы управления ОУ нам также нужно будет разделить по задачам, поскольку у каждого сообщества в образовательном учреждении существуют свои интересы.

И коль скоро заинтересованность педагогов в участии в управлении ОУ носит профессиональный характер, то назовем мы этот компонент управляющей системы «общественно-профессиональным». За термином «общественный компонент» оставим понимание истинно общественного смысла, расширяя состав членов этого сообщества по мере приобретения заинтересованных сторонников: интересы, проявляемые к жизни школы со стороны бывших ее учеников, а ныне, будем надеяться, состоявшихся в жизни выпускников, могут быть проявлены в организации сотрудничества в управлении, например, совета выпускников ОУ. Интересы родителей не только тех детей, которые учатся в данной школе, но и родителей детей, проживающих на территории микрорайона школы, и заинтересованных в совместной с нашей школой деятельности, могут также быть представлены в общественном компоненте управления. Было бы желание и предмет сотрудничества, а уж органы как инструменты организации совместной деятельности создадутся по мере возникновения практических и нужных совместных задач.

Но прежде, чем мы приступим к постановке задач организации общественно-профессионального управления, необходимо ответить на ряд смысловых вопросов, связанных с пониманием миссии, роли, задач и функций общественно-профессионального управления:

Миссия:

развитие ПОТРЕБНОСТИ участников
в СОВМЕСТНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
и решении общих задач функционирования и развития ОУ

Роль в ОУ:

ОБЩЕСТВЕННЫЙ рупор
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ оценок, мнений и позиций
в жизни образовательного учреждения

Задача:

обеспечение БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ
всех участников профессиональной деятельности

Функция:

КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
участников профессионального сообщества



Какие же организационные задачи будет решать общественно-профессиональный компонент управляющей системы? Он будет:

- ➔ устанавливать соотношения между ролями, задачами и функциями звеньев и участников общественно-профессионального управления;
- ➔ организовывать управление в соответствии со структурой, соответствующей основным направлениям взаимодействия всех звеньев и участников общественно-профессионального управления;
- ➔ согласовывать действия всех участников общественно-профессионального управления.

Теперь, когда эти важные позиции ясны и стало понятно, что без общественно-профессионального компонента мы не сможем построить полноценную систему управления образовательным учреждением (а ее ценность будет заключаться в том, что благодаря ей, а не усилению администрирования, мы сможем привлекать, вовлекать и увлекать в управление школой участников профессиональной деятельности) мы должны поставить перед собой организационные задачи, связанные с построением структуры управления в этом компоненте управляемой системы.

Приступая к построению оргиграммы общественно-профессионального управления, мы должны помнить о том, что в ее основе ее заложены принципы кооперации и взаимодействия, однако совсем без субординационных зависимостей нам здесь все же обойтись будет нельзя.

В отличие от дивизиональной структуры административного управления оргиграмма общественно-профессионального управления напоминает матрицу. Именно так и она называется в современном менеджменте – матричная структура взаимодействия подразделений.

1.4. Структура управленческого механизма

Компетенции руководителей в обеспечении эффективного механизма управления образовательным учреждением.

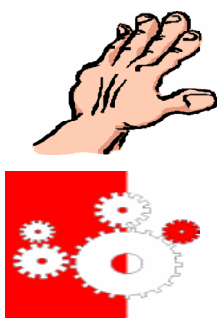
Внутришкольный анализ как базовая функция постановки задач деятельности образовательного учреждения. Подходы к конструированию анализа управляемой системы. Объектный анализ состояния управляемой системы образовательного учреждения.

Управленческие технологии постановки задач и планирования деятельности образовательного учреждения. Типы и виды планирования. Алгоритмы планирования деятельности образовательного учреждения.

Внутришкольный контроль и его роль в управленческом механизме. Постановка задач и целей внутришкольного контроля. Структура внутришкольного контроля в образовательном учреждении.

Смоделировав структуры управляемой и управляющих систем, мы должны теперь определиться с вопросом о том, как же всем этим управлять? Есть ли такой механизм, который будет приводить в действие эти системы? Конечно, есть, и со времен описания действия такого механизма (Анри Файоль, 1915), состав функций управления, хоть и видоизменяется, но продолжает быть в своих основных функциях известен каждому управленцу.

Образно говоря, функции управления соответствуют пальцам ладони руки, и каждая из них выполняет свою роль в механизме управления. Однако «управленческой силой» обладает не каждый палец по отдельности, а собранный воедино «кулак управления», способный ставить и решать поставленные задачи – организационный механизм управления. Сущность действия этого механизма заключается



не только в том, что все «шестеренки» функций связаны друг с другом, и от работы одного из элементов зависит результат другого:

Этот организационный механизм гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд. Дело в том, что

каждая из функций управления должна быть нами организована так, что в процессе осуществления каждой функции мы должны пройти весь путь от анализа до контроля, регулируя и корректируя в оперативном порядке свои действия:



Назовем это структурой функций управления и для того чтобы представить себе, как она может выглядеть, зададим вопросы по оперативному существу дела:

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ				
	анализ	планирование	организация	контроль
анализ	Какая информация была необходима для предыдущего анализа, и как он проводился? → Оперативный анализ	Какая информация была необходима для предыдущего планирования, и как оно проводилось? → Оперативный анализ	Какая информация была необходима для предыдущей организации, и как осуществлялась аналогичная организация дела? → Оперативная организация	Какая информация была задействована для предыдущего контроля, и как осуществлялся контроль? → Оперативный анализ
планирование	Каковы цели и содержание данного анализа, когда и как будем проводить анализ? → Оперативное планирование	Каковы цели планирования, когда и как будем проводить планирование? → Оперативное планирование	Каковы цели организации, когда и как создаем оперативный план действий? → Оперативное	Каковы цели контроля, когда и как будем проводить контроль? → Оперативное планирование контроля
организация	Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет сбор необходимой информации и анализ? → Оперативная	Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет планирование? → Оперативная организация	Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет организацию дела? → Оперативная организация	Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет контроль: → Оперативная организация
контроль	Когда и как определяем соответствие исполнения анализа установленным требованиям? → Оперативный	Когда и как определяем соответствие исполнения планирования установленным требованиям? → Оперативный контроль	Когда и как определяем соответствие исполнения организации установленным требованиям? → Оперативный контроль	Когда и как определяем соответствие исполнения контроля установленным требованиям? → Оперативный контроль
регулирование	Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе проведения анализа? → Оперативное регулирование и коррекция	Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе проведения планирования? → Оперативное регулирование и коррекция	Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе организации дела? → Оперативное регулирование и коррекция	Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе организации дела? → Оперативное регулирование и коррекция

Это не круг почёта, а круги ада...



Конечно, с виду такая структура операций кажется очень громоздкой, и на этот необходимый перечень действий без ужаса не взглянешь. Но, если вдуматься, то становится понятно, что мы все равно должны, а главное, все равно осуществляем именно этот набор операций, если правильно работает организационный механизм управления.

Поэтому задача управленца состоит не только в освоении управленческих компетенций как системы действий, соответствующих отдельным функциям управления, но и в реализации этих компетенций в практической управленческой деятельности.

Первой, а значит, ведущей является аналитическая функция. В чем же заключается ведущая роль анализа в механизме управления? К сожалению, именно отсутствие понимания направленности аналитической деятельности зачастую и подводит нас, управленцев. Чаще всего в процессе анализа мы занимаемся сбором необходимой информации и, в лучшем случае, постановкой проблемы, а затем переходим к следующей функции – к планированию. «Укороченный» анализ, как образно описывается в поговорке «ни уму, ни сердцу», не приносит удовлетворения от такого рода деятельности, и, главное, не выполняет своей основной функции: не выводит нас на постановку задач.

Поэтому воспользовавшись методологией системно-деятельностного подхода и основной схемой уровней деятельности, которую мы составили по

работам А.Н. Леонтьева, спроектируем общую направленность аналитической деятельности, определим цели аналитических действий и представим основные управленческие технологии реализации анализа.

Таким образом, исходя из структуры аналитических действий, анализ – это не только выявление проблем. По существу, проведя полноценный анализ, управленец должен не только поставить задачи предстоящей деятельности, но и быть готовым в ориентировочной основе своих действий к их решению. В этом случае последующая функция планирования не будет доставлять столько хлопот.

Качественно составленный и выверенный план – основа успеха организации. Однако наибольшие затруднения вызывает не функция организации, а функция контроля, которую в учреждениях образования привычно называют ВШК.

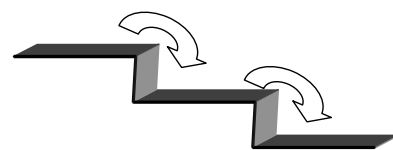
Так что же такое ВШК? Если контроль – это функция установления соответствия требованиям к качеству, то внутришкольный контроль – это «внутреннее» установление соответствия состояния и результатов деятельности школы внешним и внутренним требованиям к качеству деятельности ОУ.

13. ...Внутренний контроль как особую форму инспектирования деятельности образовательного учреждения осуществляет руководитель или по его поручению заместители руководителя, руко-



Проектирование

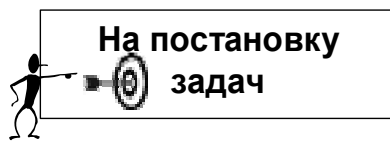
информационно-аналитической деятельности



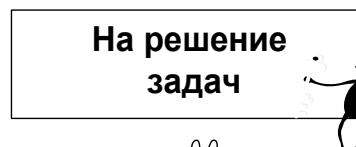
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ направлена



На выявление проблем



На постановку задач



На решение задач

Каковы ЦЕЛИ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ?

→ **УСТАНОВИТЬ РАСХОЖДЕНИЕ** между требуемым (желаемым) и достигнутым, планируемым и осуществленным и т.д.

→ **СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМЫ** как несоответствие между тем что ДОЛЖНО быть, и тем, что ЕСТЬ

→ **ВЫЯВИТЬ ПРИЧИНЫ** их возникновения как недостатков...

→ **СТРУКТУРИРОВАТЬ** и РАНЖИРОВАТЬ выявленные проблемы

→ **ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛИ** как образ того, что намерены достичь

→ **ПРЕДСТАВИТЬ УСЛОВИЯ**, необходимые для реализации этих целей

→ **ОСУЩЕСТВИТЬ ОТБОР** основных действий, которые обеспечат достижение цели

→ **ОПРЕДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ**, необходимые для реализации действий

→ **УСТАНОВИТЬ КРИТЕРИИ** и ПАРАМЕТРЫ, по которым будем оценивать достижение цели

Каковы ТЕХНОЛОГИИ осуществления анализа?

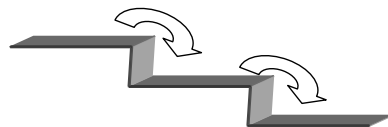
Технологии проблемно-ориентированного анализа

Технологии целеполагания (древо целей)

Технологии ООД (ориентировочной основы действий)



Проектирование планово-прогностической деятельности



ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ направлена

На определение
сроков реализации
задач

На разработку действий,
целенаправленных на
решение задач

На прогнозирование
основных и
промежуточных итогов
реализации задач

Каковы ЦЕЛИ ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ?

↓ Определить сроки (этапов) реализации
СТРАТЕГИЧЕСКИХ задач

↓ Определить сроки реализации
ТАКТИЧЕСКИХ задач

↓ Установить сроки реализации
ОПЕРАТИВНЫХ задач

↓ Разработать СИСТЕМУ ДЕЙСТВИЙ,
нацеленных на решение задач

↓ Представить ресурсы как УСЛОВИЯ,
необходимые для достижения целей

↓ Определить ЦЕЛИ, ПОЛНОМОЧИЯ и
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ организаторов и
участников реализации задач

↓ Спрогнозировать ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ, которые должны быть
достигнуты, и РИСКИ, связанные с их не
достижением

↓ Определить ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ
ПАРАМЕТРЫ оценивания результатов

↓ Представить систему действий,
обеспечивающих ОТСЛЕЖИВАНИЕ
РЕЗУЛЬТАТОВ (мониторинг)

Каковы ТЕХНОЛОГИИ осуществления планирования?

Программно-целевые технологии

Технологии перспективного планирования реализации тактических задач (учебного года)

Технологии оперативного и циклограммного планирования

водители структурных подразделений образовательного учреждения. (Выделено и подчеркнуто мной – Л.П.) Рекомендации об инспектировании в системе образования Российской Федерации (Приложение к письму Минобрнауки России от 11.06.98 № 33)

Организация внутришкольного контроля – один из самых сложных видов деятельности руководителя ОУ, требующий глубокого осознания миссии и роли этой функции, понимания ее целевой направленности и овладения разнообразными технологиями.

На первый взгляд, может показаться, что ответ на вопрос «Ради чего осуществлять внутришкольный контроль?» лежит на поверхности, и мы уже ответили на него в начале параграфа: ради установления соответствия требованиям качества. Но миссия этой великой функции скрыта от поверхностного беглого взгляда, поскольку затрагивает глубинные пласты управленческой деятельности. Мотивационный план дает возможность изучать общую направленность деятельности и раскрывает нам ее смысл. Так неужели смысл заключается в том, чтобы устанавли-

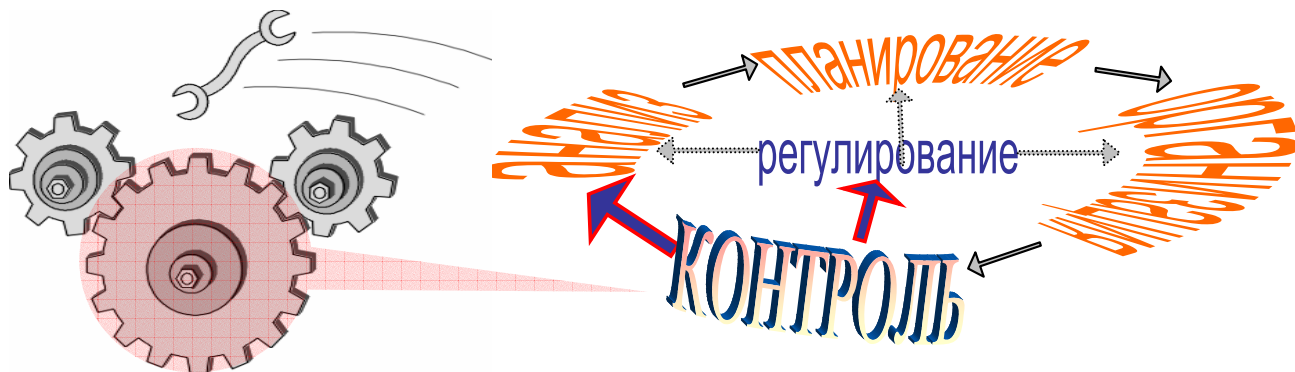
вать соответствие в тех или иных объектах управления? Может быть, смысл внутришкольного контроля, одного из важнейших компонентов управленческой деятельности, заключается в постоянном непрекращающемся поиске качественных признаков, по которым мы можем оценивать всегда неоднозначные явления нашей школьной жизни? Может быть, именно внутришкольный контроль позволяет нам быть всегда включенными в сложнейшие решения «задача на смысл» нашей управленческой практики? Такие задачи, в которых всегда присутствует не только несколько неизвестных, но и сами формулировки проблематики оценочных задач, зависят только от нас, от нашего нынешнего видения ситуации и умения прогнозировать последствия и последствия.

Внутришкольный контроль, неся эту сложную миссию в управленческой деятельности, выступает для нас в роли навигатора, позволяя заранее оценивать сложность маршрута и способность управленческой команды преодолевать барьеры и рифы, отмени и завалы, встречающиеся на пути при движении к цели. Именно внутришкольный контроль покажет нам, правильно (оптимально) ли выбран

РАДИ чего осуществлять
внутришкольный контроль?

НА ЧТО направлен
внутришкольный контроль?

КАК, КАКИМ способом проводить
внутришкольный контроль?



маршрут, позволит рассчитать эффективность управленческих действий, т.е. оценить затраты, объективно необходимые и субъективно возникающие. Именно благодаря внутришкольному контролю мы сможем оценить расстановку управленческих сил на маршруте при движении к цели.

Однако прежде чем мы начнем это делать, необходимо вспомнить роль и место контроля в механизме внутришкольного управления, а также внутреннюю структуру этой функции.

Именно внутришкольный контроль является тем необходимым звеном, по итогам которого начинает работать функция *регулирования*, осуществляющая необходимые коррективы и в аналитическом процессе, и в процессах планирования и организации действия. Цель, содержание и методы коррекционных действий в процессе управления диктует функция контроля, которая, выявляя несоответствия нормам и требованиям, «поставляет» информацию о том, где, что, как и когда необходимо привести в надлежащий порядок.

Выборочность и точность действия функции регулирования всецело будет зависеть от уровня качества проведения внутришкольного контроля.

Если регулирование поможет нам в оперативном порядке устранять выявленные несоответствия, то для принятия решений на стратегическом и тактическом уровнях необходимо получить информацию о состоянии системы и происходящих процессах и затем проанализировать эти данные. Таким образом, именно внутришкольный контроль становится тем необходимым звеном, благодаря осуществ-

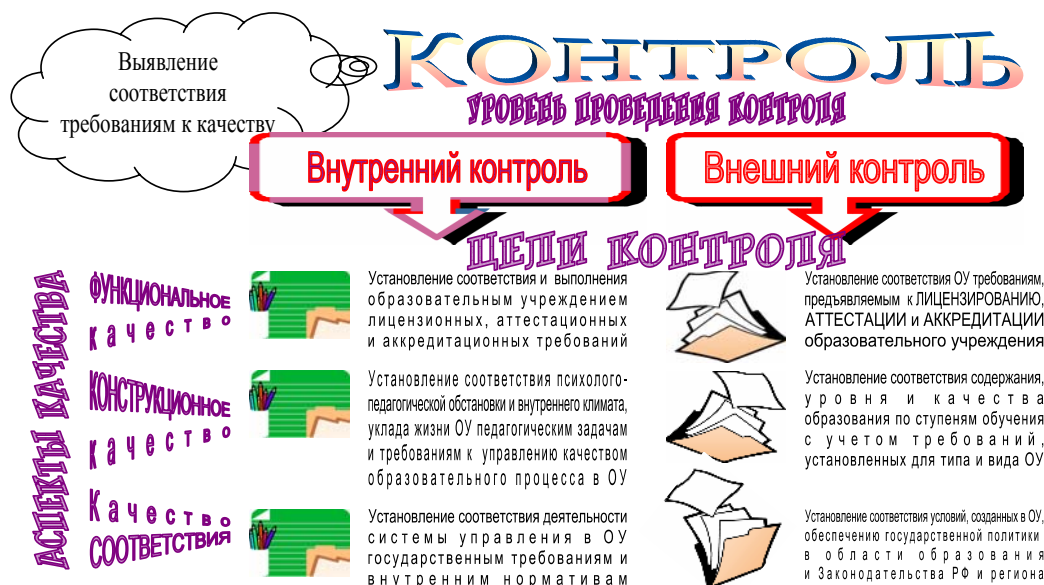
лению которого мы сможем «запустить» функцию анализа, добиваясь ее качественного проведения. Именно контроль выступает для аналитической функции в роли основного поставщика нужной и необходимой информации, которую затем в управленческом механизме обрабатывают и анализируют.

Чтобы внутришкольный контроль состоялся как качественная функция внутришкольного управления, помимо соблюдения зависимости между целями, содержанием, методами и формами реализации ВШК необходимо в процессе его организации учитывать все закономерности организации управленческого механизма действия этой функции. Для этого в циклограмме управленческой деятельности надо выстроить не только цепь соединенных в единый механизм функций управления, где контроль «повязан» с другими функциями прямыми и обратными связями, но и каждую из них, и в том числе внутришкольный контроль, представить как цепочку содействующих операций, которые составят структуру этой функции¹.

Вопросы для самостоятельного изучения или консультаций

Планирование в управлении образовательным учреждением. Управление развитием учреждения.

¹ Более подробно о содержании, об общей направленности, разработке структуры и содержания ВШК можно прочитать в 3 Выпуске практического пособия Л.М. Плаховой «Курса молодого бойца, или Азбуки директора школы».



РАЗДЕЛ 2. РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК МЕНЕДЖЕР

2.1. Директор школы – менеджер образования

Сущность работы директора как менеджера, его роли и компетентность. Управление своим временем. Делегирование полномочий. Предотвращение стрессов.

Источники сложности и неопределенности в реальном управлении.

Сущность работы директора-менеджера

В современном практическом менеджменте существуют две серьезные взаимосвязанные проблемы. Первая из них возникает в связи с громадной разницей между тем, что менеджеры *ожидают* от своей работы после обучения, и тем, что они *обнаруживают в действительности*.

Вторая проблема заключается в фундаментальных трудностях работы руководителя самой по себе, так как она представляет собой наличие большого количества навыков, многие из которых не осознаются стремящимися к успеху менеджерами. Зачастую они даже не понимают, что нуждаются в них. Некоторым из этих навыков обучают в специализированных школах или на курсах, однако обучение может дать лишь малую часть этих навыков.

Ожидания менеджеров – это те мифы, которые развенчиваются реальностью, что часто приводит к разочарованию, внутренней неудовлетворенности и, может быть, сомнениям в правильности выбранной профессии:

Миф	Реальность
Менеджер посвящает значительное время осмысленному принятию решений.	Большая часть рабочего дня менеджера посвящена взаимодействию с другими людьми — получению и обмену информацией, убеждению и переговорам.
Рабочий день менеджера ясно расписан, логически спланирован.	Импровизированные, спорадические и незапланированные контакты являются больше правилом, чем исключением. Работа менеджера часто является ни чем иным, как «перепрыгиванием» от вопроса к вопросу и от человека к человеку.
Цели и ориентиры, стоящие перед менеджером, ясны и последовательны.	Множественность целей в сочетании с существованием разных групп и интересов часто приводит к конфликтам и противоречиям.
Решения принимаются рационально, их основой является суждение человека, занимающего правильную позицию, которая дает возможность оценить все факторы.	Решения – продукт сложного посреднического и переговорного процесса, занимающего гораздо больше (чем запланировано) времени и вовлекающего большое количество заинтересованных сторон.

Менеджеры имеют дело с ясно установленными целями, которые подразделяются на «вехи» (промежуточные цели) и «отправные точки».	Хотя менеджеры должны разбивать более глобальные задачи, которые необходимо решить в ходе их профессиональной деятельности, на подробные цели и подцели, в действительности, большинство заданий менеджеров не имеют ни начала, ни конца; проблемы идут сплошным потоком, и обычно существует очень мало возможностей «чистого» завершения деятельности или решения организационных проблем раз и навсегда.
---	---

Хороший менеджер должен уметь работать на фрагментированной, сложной арене никогда не заканчивающихся задач и бесконечного взаимодействия с другими людьми. Ему необходимы такие поведенческие характеристики, как экстраординарное терпение, выносливость и способность думать «на ногах» – заключать спонтанные компромиссы, переговариваться на пике момента и переориентировать мышление от предмета к предмету по требованию момента.

Правила «игры в менеджера» заключаются в том, что:

1) подчиненным необходимо давать ясное понимание их работы и полномочий, однако обязанности разных работников часто дублируют друг друга, а полномочия четко не определены;

2) организации иерархичны, но в больших организациях менеджеры тратят большую часть своего времени на «побочные» отношения, имея дело с людьми и отделами, по отношению к которым они не имеют прямых полномочий;

3) менеджеры должны быть решительными, но очень часто трудно уловить момент, когда решение должно быть принято, и многие решения должны быть переосмыслены и изменены;

4) правила и стандарты важны и не могут игнорироваться; однако они неизбежно непоследовательны, и менеджеры должны нарушать некоторые из них, чтобы выполнять другие.

Сама природа менеджмента такова, что он фрагментирован, является постоянно незавершенной административной работой, которая завтра мало чем будет отличаться от сегодняшней.

Делегирование или игра в ответственность

*Иной бесполезен в первом
ряду, зато во втором блистает.
(Вольтер)*

Очень часто инструментом управления, выступающим в роли «последней надежды», становится делегирование, которое, к сожалению, применяется только тогда, когда менеджер уже перегружен работой. Чтобы стать суперменеджером, необходимо научиться делегировать рано и часто.

Делегирование включает в себя раздачу заданий людям и предоставление им необходимых средств для выполнения этой работы. Процесс начинается на самом вершине организации, то есть делегирование создает цепочку ответственности и полномочий, которая распространяется до самого низшего уровня

в компании. Делегирование улучшает деятельность менеджера и подчиненных.

Делегирование:

- не означает освобождения от полной ответственности и подотчетности своему боссу;
- дает более высокие результаты, оставляя время для более важной работы;
- создает знающих подчиненных;
- улучшает инициативность, квалификацию и уверенность подчиненных;
- дает возможность наблюдать подчиненных в действии и обучать тогда и там, когда и где это нужно;
- усиливает мотивацию, т.к. новые, бросающие вызов поручения удовлетворяют большие психологические потребности;
- расширяет сферу ответственности сотрудников, т.к. теперь она распространяется не только на результаты персональной работы, но и на результаты работы других и, таким образом, ценность такого человека в компании возрастает.

Для правильного делегирования необходимо знать, что и кому делегировать, каковы объемы полномочий, которые надо делегировать для выполнения данной работы и как осуществлять контроль над использованием делегирования.

Необходимо различать те виды работ, которые могут быть делегированы, и те, которые по тем или иным причинам делегированию не подлежат. Не могут быть делегированы работы, возникающие в связи с опасностью, моральными проблемами, специфические задания, работы, которые могут быть выполнены только при вашей квалификации.

Для более эффективного делегирования:

1. Давайте ясные инструкции, чтобы подчиненные точно знали, что от них ожидают.
2. Предоставляйте достаточные полномочия для работы. Трудно требовать ответственности, если исполнитель не имеет достаточных полномочий, чтобы выполнить работу.
3. Выбирайте правильно людей. Убедитесь, что человек не работает выше или ниже своего потенциала.
4. Держите линии коммуникации «открытыми», чтобы существовал двусторонний поток информации.
5. Создайте правильную систему контроля, чтобы быть информированным о прогрессе вашего подчиненного.
6. Развивайте уверенность в себе и желание принимать делегирование, награждая тех, кто успешно выполняет делегированные задания.

Главное правило делегирования: давая подчиненному то или иное задание, надо непременно наделить его, во-первых, полномочиями, необходимыми для выполнения данной работы, а во-вторых, ответственностью за ее результаты и последствия.

Забвение или игнорирование этого правила чревато не только «провалом» конкретного дела, но и дезорганизацией всего управления.

Кейс:

Рассмотрите пример, обсудите со слушателями.

Близилось начало учебного года. Директор школы поручил своему заместителю по учебной работе внести коррективы в режим организации образовательного процесса, связанные с долгожданным переходом на занятия в одну смену. Завуч, человек знающий и опытный, к тому же и прежде отвечавший за расписание уроков, подготовил соответствующий документ и предполагал доложить о нем на августовском педсовете. Но тут вдруг случилось непредвиденное. Директор потребовал, чтобы предварительно с документом познакомились все заместители и руководители методических объединений и высказали лично ему все замечания. А он уже решил, какие из них достойны внимания, а какие нет. На резонную реплику зама о том, что именно ему, а не кому-либо другому, придется в течение учебного года заниматься «диспетчерской» работой, категорично возразил: «Пока что я руковожу коллективом и сам предложу педсовету окончательный вариант. Ваше дело - в дальнейшем следить за его соблюдением и всегда согласовывать со мной любые изменения». Такое отношение, конечно, обидело завуча, но обида была недолгой. В какой-то степени его все это даже устраивало. И впредь, когда нужно было решить весьма непростой вопрос, требующий изменить расписание «не в пользу» того или иного учителя, он шел к директору и с чистой совестью предлагал ему отдать соответствующее распоряжение. И лишь после этого вносил изменения, а на все претензии и жалобы отвечал: «Я здесь ни при чем, это решение начальства!»

Комментарий:

Директор, лишив своего заместителя самостоятельности, ограничив его полномочия, взвалил на свои плечи и ответственность за действия, которые, по здравому смыслу, надо было бы выполнять подчиненному.

Задание для самостоятельной работы:

(рекомендуемое время – 10 минут)

Укажите несколько возможностей для делегирования, которые Вы сможете использовать в своей рабочей ситуации, и запишите преимущества каждого подхода.

Как только Вы выделили несколько областей работы для делегирования, способ, которым Вы планируете, организуете, мотивируете и контролируете делегированные задания, может привести к успеху этой инициативы или неудаче.

Важно определить наиболее подходящего человека для каждого делегируемого задания. Вы должны рассмотреть, насколько доступно задание и как оно сочетается с другими областями работы. Возможно, найдется тот, кто проявляет интерес к данной области работы и будет рад шансу продемонстрировать свою способность. Или можно предложить попробовать свои силы сотруднику, которому наскучила его повседневная работа. Следует обратить внимание также на тех, кто воспользовался бы шансом показать, что он готов для повышения в должности.

После того, как Вы определили подходящего человека, Вам необходимо договориться о целях. Вы должны поставить четкие задачи и установить метод измерения того, насколько хорошо выполняется работа, чтобы обеспечить обратную связь.

Роли менеджера

В контексте нашего модуля **роль** – набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Роли не могут быть независимы одна от другой, они взаимозависимы и действуют для создания единого целого. Г. Минцберг выделил 10 управленческих ролей, которые в сгруппированы в 3 области:

Роль	Содержание	Характер исполнения
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ		
Глава	Официальный руководитель, выполняющий обычные обязанности правового или социального характера	Церемонии, действия, обязанности, выполняемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, сторонние совещания, другая работа с внешними организациями и лицами
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ		
Собиратель (получатель)	Разыскивает и получает разнообразную информацию, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации

Распространитель	Распределяет информацию членам организации для исполнения, проработки или анализа	Рассылка почты по организациям для получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов о планах, политике, действиях организации. Действует как эксперт в своей области	Внешние заседания, выступления устные, через почту и СМИ
РОЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ		
Инициатор	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами, контролирует разработку проектов	Заседания по обсуждению стратегии, инициирование или разработка проектов по усовершенствованию деятельности
Устранитель проблем	При возникновении важных и неожиданных проблем отвечает за необходимую корректировку планов и действий	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов предприятия – принятие (визирование) всех значительных решений	Составление графиков, запросы полномочий, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Представление организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Согласно Г. Минцбергу, все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации, дают более адекватное описание того, чем занимаются менеджеры.

Важнейшими являются **информационные роли** – менеджер определяет приоритетность информации.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают его сферу взаимодействия с людьми. Межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность (и одновременно заставляет его) играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть **роли, связанные с принятием решений**.

Упражнение для само- анализа

Приведенное ниже упражнение позволяет примерить на себя десять ролей Г. Минцберга. Для этого нужно, прежде всего, обратиться к собственному управленческому опыту и к тем способам управления, которые получили наибольшее распространение в Вашей сегодняшней практике управления (тем, кто еще не был руководителем, рекомендуем просто представить себя в этом положении).

Каждая роль менеджера по Г. Минцбергу отображается в нескольких вопросах, на которые необходимо ответить одним из двух вариантов ответов «Да» или «Еще нет». Ниже приводятся названия ролей и соответствующие вопросы:

1. «**ГЛАВА**». Достаточно ли серьезно я отношусь к обязанностям символического характера? _____
2. «**ЛИДЕР**». Знаю ли я, чего ждет каждый из моих подчиненных от своей работы? _____
Знаю ли я, какая подготовка необходима каждому подчиненному и какую каждый хочет получить? _____
3. «**СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО**». Какие контакты есть у меня с менеджерами и специалистами других подразделений и организаций? _____
Достаточно ли этих контактов для удовлетворения потребности в информации у меня и моих подчиненных? _____
4. «**СОБИРАТЕЛЬ (ПРИЕМНИК) ИНФОРМАЦИИ**». Являюсь ли я достаточно чувствительным элементом управления моим подразделением? _____
Достаточно ли информации поступает ко мне от моих подчиненных и из-за пределов подразделения (организации)? _____
5. «**РАСПРОСТРАНТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ**». Обеспечиваю ли я своим работникам и другим сотрудникам организации достаточно полный объем информации? _____
6. «**ПРЕДСТАВИТЕЛЬ**». Обеспечиваю ли я достаточно точную и полную информацию людям за пределами организации? _____
7. «**ИНИЦИАТОР (ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ)**». Ищу ли я возможности для совершенствования работы моего подразделения и организации в целом? _____
Всегда ли я решительно внедряю новшества, направленные на улучшение положения дел и работников? _____
8. «**УСТРАНИТЕЛЬ ПРОБЛЕМ**». Подхожу ли я конструктивно к разрешению проблемных ситуаций и кризисов? _____
9. «**РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ**». Имеет ли каждый из моих подчиненных все необходимое для успешного выполнения своей работы? _____
10. «**ВЕДУЩИЙ ПЕРЕГОВОРЫ**». Когда от лица моих подчиненных, подразделения или всей организации в целом я веду переговоры, всегда ли хорошо я к ним готовлюсь и потом, на переговорах, отражаю ли интересы всех? _____

Вы можете также продолжить список вопросов для каждой роли, обращая внимание на те навыки и умения, которые необходимы для ее эффективного исполнения.

Конечно, выраженность тех или иных ролей менеджера может в разной степени соответствовать специфике тех конкретных проблем, с которыми приходится сталкиваться ежедневно. Например, человек может чувствовать себя уверенно, будучи в должности руководителя группы экспертов (например, при принятии образовательной программы или программы развития образовательного учреждения), где преобладают информационные и межличностные роли, но, оказавшись на должности завуча/руководителя методического объединения, заведующего кафедрой (здесь доминируют собственно управленческие роли), этот же человек может оказаться явно «не в своей тарелке».

Поэтому никогда не бывает так, что достаточно освоенная человеком роль является хорошей сама по себе. Все роли обнаруживают свою эффективность (или неэффективность) только по отношению к конкретной ситуации, которая включает в себя такие факторы, как привычность задачи, зрелость подчиненных и др. С учетом этого многие авторы акцентируют внимание на том, что **у большинства преуспевающих менеджеров ярко выражены такие черты, как гибкость, быстрая приспособляемость, творческий взгляд на способы решения возникающих проблем.**

Исходя из собственных ответов на вопросы для тех или иных ролей, и учитывая различные факторы той ситуации, в которой приходится решать управленческие задачи, Вы можете приступить к **самоанализу Вашего «ролевого репертуара»**. Для этого будет чрезвычайно полезно ответить на следующие вопросы:

Вопросы для само- анализа

- Какие роли менеджера выражены у меня особенно сильно и где это конкретно проявляется?
- Из тех ролей, которые у меня развиты слабо, какие нуждаются в дальнейшем развитии с учетом тех задач, которые мне приходится решать?
- Какие роли менеджера были ярко выражены у моего первого в жизни руководителя?
- Какие роли выражены достаточно сильно у моего непосредственного руководителя, а какие выражены не в полной мере?
- Если завтра меня ждет повышение в должности (т.е. я окажусь на месте моего теперешнего руководителя), какие роли мне предстоит развить дополнительно?

Ответы на эти вопросы позволят Вам лучше отследить и проанализировать собственные роли, обратить внимание на ролевую выраженность у других руководителей; определить роли, большая выраженность которых необходима Вам сейчас и которые могут понадобиться в ближайшем будущем.

Задание Ниже приведен список элементов менеджмента, составленный Г. Минцбергом.
(рекомендуемое время – 15 минут)

Межличностные роли: Глава, Лидер, Связующее звено
Информационные роли: Собиратель, Распространитель, Представитель
Роли в принятии решений: Инициатор, Устранитель проблем, Распределитель ресурсов, Ведущий переговоры

1. Рассмотрите свою работу и выделите три роли, которые Вы выполняли в течение последней недели. Сопоставьте их с подходящими категориями.
2. Есть ли в перечне ролей Г. Минцберга роли, которые Вы не выполняете? Почему?

Комментарий: Было бы странно, если бы Вы смогли найти в своей недавней работе примеры выполнения каждой из 10 ролей, но в то же время было бы удивительно, если бы Вы не взяли на себя несколько из этих ролей в Вашей повседневной работе. Не каждый менеджер должен выполнять все перечисленные роли, т.к. их количество существенно зависит от ситуации, в которой он работает.

Невозможно представить и то, что каждый вид деятельности имеет равную степень важности, т.к. содержание работы менеджера зависит от намерений организации, в которой он работает. Несмотря на это, попытка понять свою роль или роли может помочь Вам поразмышлять о целях Вашей работы в качестве менеджера.

Начинающие руководители/менеджеры обычно сталкиваются с проблемами адаптации, когда начинают свою новую работу. Один из важнейших аспектов перехода в менеджмент – синдром менеджера-игрока: быть одним из членов команды или вести за собой эту команду.

Задание: 1. Запишите примеры из Вашей работы, которые относятся к (а) Вашим знаниям и навыкам специалиста; (б) Вашим управленческим навыкам.
(рекомендуемое время – 10 минут)

2. В чем Вы видите возможности и проблемы уравнивания этих умений?

Комментарий: Если Вы были успешным профессионалом-специалистом, трудно принять управленческую роль, не почувствовав, что некоторый Ваш предыдущий опыт потерян.

Возможно, Вы также имеете сильную эмоциональную привязанность к своей старой профессиональной роли. Несмотря на это, необходимо приспособиться к своей новой роли. Важно узнать все аспекты Вашей работы менеджера, чтобы уметь сосредоточиваться на деятельности, которая действительно отличается от предыдущей, и на способах работы, которые дают наилучший результат от использования Вашего времени и энергии.

Упражнение В повседневной работе встречается для самостоятельной работы

немалое количество факторов, отрицательно действующих на Вашу способность трудиться. Эти факторы называют **стрессорами**. В приводимой ниже методике предлагается оценить, в какой степени выделенные факторы мешают Вам трудиться.

Инструкция по выполнению методики «Стрессоры»: «Перед Вами 12 утверждений. Около каждого из них отметьте цифру, показывающую вашу оценку действия этого фактора на Вашу работу».

Утверждения (высказывания)	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать.	1	2	3	4	5
2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.	1	2	3	4	5
3. Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей.	1	2	3	4	5
4. Вы ощущаете перегрузку.	1	2	3	4	5
5. Вам не хватает времени выполнить работу хорошо.	1	2	3	4	5
6. Вы чувствуете, что Ваша работа отрицательно сказывается на личной жизни.	1	2	3	4	5
7. Вы часто не знаете, что вам дадут делать.	1	2	3	4	5
8. Вы чувствуете, что для выполнения работы вам недостает власти и полномочий.	1	2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что не можете «переварить» всю необходимую для работы информацию.	1	2	3	4	5
10. Вы не знаете, как оценивает Вас Ваш начальник.	1	2	3	4	5
11. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников.	1	2	3	4	5
12. Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами Вашего руководителя.	1	2	3	4	5

Оценка результатов: методика имеет четыре блока – конфликтность, перегрузка, сфера деятельности, напряженность с руководством.

Каждому блоку соответствуют номера утверждений:

- 1) конфликтность – №№ 1, 2, 3;
- 2) перегрузка – №№ 4, 5, 6;
- 3) сфера деятельности – №№ 7, 8, 9;
- 4) напряженность с руководством – №№ 10, 11, 12.

Подсчитайте сумму набранных баллов по блокам. Количество баллов может составить от 3 до 15 для каждого отдельного блока. Общее количество по всему тесту может составить от 12 до 60 баллов.

Показатель от 36 и выше баллов свидетельствует о наличии большого числа стрессоров в Вашей деятельности.

Управление своим временем

Никогда не думал, что можно так смеяться, глядя на себя в зеркало.
(Г.Гейне)

Какие именно проблемы со временем Вам нужно решить в первую очередь?

Выполним следующий тест. На вопросы отвечать нужно «да» или «нет».

- Тест**
1. Занимает ли работа так много времени в течение недели, что Вам трудно найти время на что-либо еще?
 2. Случается ли так, что Вы слишком заняты работой, чтобы найти время для планирования?
 3. Много ли времени Вы проводите, занимаясь «неблагодарными» делами?
 4. Часто ли Вы утопаете в море мелких, но срочных дел?
 5. Нашлось ли у Вас время определить долгосрочные цели Вашего бизнеса?
 6. Установили ли Вы приоритеты среди многочисленных целей и задач?
 7. Удастся ли Вам следовать приоритетам, определенным для ежедневных и еженедельных задач?
 8. Являются ли действительно реальными сроки, которые устанавливаются для выполнения заданий?
 9. Предоставляют ли Вам Ваши сотрудники информацию в четком виде? Являются ли эти сведения полезными?
 10. Удовлетворяет ли Вас тот факт, что Вам удалось делегировать (поручить другим) значительное количество задач?

Вам могут быть полезны комментарии к поставленным вопросам:

Комментарий к вопросу 1. Зачастую недостаток времени является результатом плохой организации труда и низкой самодисциплины. Планируете ли Вы свой рабочий день? Есть ли у Вас рабочий дневник? Куда девается, в какие дыры утекает Ваше время – драгоценная ткань, из которой сделана жизнь?

Попробуйте сделать «самохронометраж» – проследите (запишите) в течение дня, чем Вы занимались, сколько времени на что потратили. Посмотрите, какая часть времени израсходована с пользой? Что можно было сделать быстрее? Что вообще можно было не делать? Вам нужно выявить «пожирателей времени» – ненужные или неэффективные виды деятельности. Например, у авторов это – канцелярская работа, а также всякие заседания-совещания и посещение официальных организаций.

Внимательно рассмотрите слишком «долгие» виды работ. Что делается, как и зачем?

Рационализируйте их, придумайте свои личные способы ускорения (какими они будут – зависит от вида работ). Научитесь делать это как следует! Фиксируйте свои успехи – никогда не мешает похвалить самого себя.

Заранее договаривайтесь о встречах. Будьте пунктуальны и требуйте пунктуальности от других. Используйте время в пути – например, для обдумывания. Подсчитайте, сколько стоит Ваш день, час, минута. Помните об этой цене, когда решаете, чем сейчас заниматься.

Давайте себе отдых. Чередуйте разные виды нагрузки и напряжение с расслаблением. Берегите свое здоровье. Не позволяйте работе заслонять семью и детей. Иначе для чего это все?

Комментарий к вопросу 2. Здесь уместен анекдот. Мужик, обливаясь потом, пилит дерево очень тупой пилой. Другой ему советует: «Наточи пилу, быстрее будет!» А тот отвечает: «Некогда! Пилить надо!»

Планирование – один из рабочих инструментов менеджера. Методы планирования могут быть очень просты – список дел, рабочий календарь, метод ключевых событий. Для сложных процессов с большим числом участников – диаграммы Ганта, сетевой график. Тут есть свои секреты. Но даже самый бесхитростный план лучше, чем никакого. И не забудьте оставить резерв на случай непредвиденных событий!

Комментарий к вопросу 3. Правило 80\20 говорит о том, что 80% дел выполняются за 20% времени, и наоборот. У этой проблемы три стороны:

а) существуют не очень сложные и ответственные дела, которые давно пора передать другим. Совершенно не обязательно и даже вредно все делать самому (см. комментарий к вопросу 10);

б) нужно научиться безжалостно отсеивать важное от неважного;

в) «неблагодарными» могут быть не сами дела, а те причины, с которыми они связаны.

Комментарий к вопросу 4. Научиться определять приоритеты, очередность работ очень важно. Приоритеты связаны с Вашими главными целями, одной из которых может быть прибыльность бизнеса. Хорошие результаты дает сортировка дел по признакам «важно» и «срочно»:

- 1 – дела важные и срочные,
- 2 – дела важные, но не срочные,
- 3 – срочные, но не важные,
- 4 – не важные и не срочные.

1 и 2 нужно делать самому, 3 – передать подчиненным или помощникам, 4 – не делать вообще.

Вернитесь еще раз к комментарию к вопросу 3. Это тоже часть проблемы приоритетов. Если, по Вашему мнению, лучше Вас никто не знает, что и как нужно делать, прочитайте комментарий к вопросу 10.

Комментарий к вопросу 5. Речь снова идет о планировании (см. комментарий к вопросу 2), но уже долгосрочном, перспективном. Без этого теряет смысл расстановка приоритетов – Вы будете просто суетиться без толку. Необязательно писать некий документ, но нужно осознать свои цели хотя бы на уровне желаний, а еще лучше сформулиро-

вать конкретные измеримые задачи и отслеживать их достижение.

Комментарий к вопросу 6. Как определять приоритеты, говорится в комментарии 4. Обратите внимание, что сортировать дела на «важные» и «не важные» нужно не с точки зрения кого-то, кто требует это сделать, а с точки зрения соответствия каждого дела Вашим самым главным целям. Что это за цели? (это был предыдущий вопрос). Поставьте, сформулируйте, обозначьте их для себя – чего же Вы хотите? Только после этого возможна осмысленная сортировка текущих дел – «важные» – это те, которые продвигают Вас к главной цели.

Комментарий к вопросу 7. Приходится признать, что определить приоритеты – это одно, а следовать им – совсем другое. Как сильно отличается то, что мы собираемся делать, от того, что мы делаем на самом деле! Общей чертой большинства людей, добившихся успеха в чем-либо, является именно целеустремленность. Если Вы хорошо планируете, но плохо выполняете свои планы, то:

а) Вам нужно развивать такие качества, как упорство, самоконтроль, самодисциплина. Никогда не считайте полчаса небольшим промежутком времени.

б) проверьте, действительно ли Вы хорошо планируете? Хороший план – это выполнимый план.

Комментарий к вопросу 8. Теме планирования нужно посвящать отдельный семинар. А пока поставьте просто быть реалистом.

Комментарий к вопросу 9. Возможно, для реализации Программы развития Вам требуется более квалифицированный персонал (учителя, сотрудники, технические работники). Наем, отбор и развитие персонала – это тоже тема отдельного семинара. Но не исключено, что Вы получите значительно лучшие результаты, отдавая более четкие распоряжения.

Комментарий к вопросу 10. Передать какое-то дело в другие руки можно, если только есть уверенность, что оно не будет безнадежно испорчено. Поэтому нужно сначала научить человека, объяснить, проверить, правильно ли он все понял, и потом контролировать его время от времени и помогать при затруднениях. Нужно время, настойчивость и усилия, чтобы вырастить себе помощников. Нужно доверие между вами. Делегирование полномочий – не лень, а подлинное искусство руководителя. Таким путем он делает работу сотрудников все более сложной и интересной, они растут профессионально и в собственных глазах, а руководитель спасается от стресса, настигающего каждого, кто все-все хочет делать сам.

Тут есть противоречие: Вы тонете в делах, и именно поэтому Вам срочно нужны умелые и надежные помощники. А чтобы их вырастить, нужны силы и время. Одно из двух:

- найдите такого человека «готовым» (наем и отбор);
- следуйте тактике «маленьких шагов», проводите процесс разгрузки самого себя и одновременно обучения своего персонала постепенно, понемногу, но целенаправленно и настойчиво.

А теперь подведем итоги. При ответе «да» на вопросы 1–4 и «нет» – на остальные вопросы поставьте себе 1 балл.

Если Вы набрали 0–2 балла, Вас можно показывать другим менеджерам как образец самоорганизованности.

Если Вы набрали 3–7 баллов, вы нормальный человек с обычной «замотанностью» и беспорядочностью жизни. Вряд ли Вы расходуете свое время действительно рационально. Развивая свое умение управлять временем, Вы можете продвинуться из обычных людей в ряды выдающихся.

Если Вы набрали 8–10 баллов, то Ваши проблемы с нехваткой времени достигли критической остроты. Вы загоняете себя в состояние хронического стресса. Это прямая угроза и бизнесу, и здоровью. Жизнь слишком коротка для всего, что Вам нужно сделать. Придется выбирать. Для начала выберите из теста любой вопрос, по которому Вы заработали единичку, и постарайтесь от нее избавиться.

Видеть цель, не видеть препятствий, верить в себя

*Чем больше времени, тем
больше дел.*

Сирил Норткот Паркинсон

Если поинтересоваться значением словосочетания «управление временем» на любом из общедоступных порталов, то в первых же ссылках будут перечислены бесчисленные курсы, на которых обязательно учат правилам постановки целей, матрице Эйзенхауэра и принципу Паретто.

Остановимся на них чуть подробнее: возможно, кому-то эта информация станет первой помощью в структурировании времени.

Управление временем во многом зависит от того, как мы ставим себе цель выполнения того или иного задания. Зачастую человек «не успевает» сделать что-то лишь потому, что у него нет четкого осознания, что именно и зачем он должен успеть.

Формулировка цели должна быть:

- конкретной;
- измеримой (должны быть определены условия, при которых можно считать цель достигнутой);
- реалистичной;
- Выраженной в терминах результата, а не процесса (например, «представить бизнес-план на согласование 15 марта», а не «делать бизнес-план до 15 марта»);
- ограниченной по времени (та самая дата «15 марта»).

SMART-цели

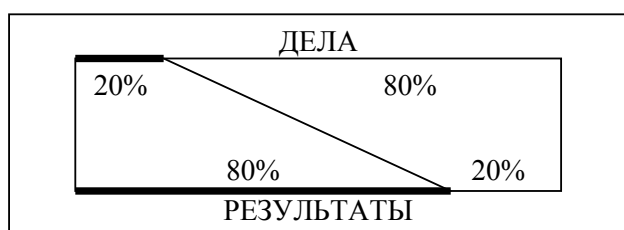
SMART-цели идеально приспособлены для сложных ситуаций: Вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность программировать свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, Вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему.

Недостатки подхода связаны с тем, что запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать Вам увидеть и использовать

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем. Например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара/образовательной услуги, а использованием подвернувшейся возможности заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером (может быть, ранее никогда не связанным с образовательной сферой).

Принцип Паретто

Принцип Паретто – знаменитое соотношение 80/20. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Паретто в 1897 году и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни. Применительно к управлению временем он звучит так: незначительные проблемы и ситуации отнимают 80% времени и дают 20% результата. И наоборот: жизненно важные проблемы и ситуации отнимают 20% времени, но дают 80% результата. Этот принцип учит отделять главное от второстепенного и таким образом достигать большего.



Как на практике можно использовать принцип Паретто?

Например, Вы разрабатываете эскиз рекламного буклета школы/гимназии для предстоящей образовательной выставки/праздника/юбилея. Если Вы будете стараться создать рекламный шедевр, то можете потратить все оставшееся до выставки время на рисование вариантов. Остановившись на «реальном» варианте, Вы сможете использовать время на что-то другое (на подготовку стендов, сувениров).

В каких областях может применяться принцип Паретто?

Принцип Паретто действительно работает и может применяться в самых разных областях. Так, 20% товаров определяют 80% доходов компании; 20% преступников совершают 80% преступлений; 20% имеющейся у них одежды люди носят в течение 80% времени. Вы сами можете найти для себя немало полезных идей, поиграв с применением этого принципа. Например, оцените долю действительно нужных книг в шкафу, долю полезной информации в газете, долю нужных файлов на диске Вашего компьютера...

Как определить, какие усилия достаточно затратить для получения хорошего результата?

Представьте, что Вы ищете ответы на интересующие Вас вопросы в книге.

Согласно рассматриваемому принципу, 80% нужной Вам информации Вы найдете в 20% объема текста. Очевидно, бессмысленно было бы надеяться, что достаточно прочитать любые 20% книги. Если Вы точно знаете, что именно Вас интересует, Вы сможете бегло просмотреть книгу, и внимательно

но прочитать только отдельные страницы. Если же Вы стремитесь к «идеальному» чтению – Вы станете читать книгу «от корки до корки», потратив намного больше времени.

Таким образом, прежде всего, важно понимать, что конкретно Вы хотите достичь. Ведь очень часто мы стремимся к «совершенному» результату только потому, что не определили для себя «достаточно хороший результат».

Как применить этот принцип?

Этот принцип может быть очень полезен при установке нормативов и заданий для Ваших сотрудников – стоит ли поощрять их упорство добиваться «идеальных» результатов, или же поощрять достижение «хороших» результатов в большем числе проектов.

Если Вы столкнулись с проблемой, то подумайте: какие 20% причин внесли 80-процентный вклад в возникновение неприятной ситуации? На что Вы можете повлиять в данной ситуации, чтобы достичь 80-процентного улучшения?

Ваши ежедневные дела	Как сэкономить время, используя принцип Паретто
Деловые встречи	- Выделите те 20% встреч, которые приносят 80% эффекта для Вашей работы; - не увеличивайте сверх меры число и продолжительность встреч.
Деловая переписка	- Сократите число входящих писем, на которые Вы будете давать подробные ответы; - не старайтесь всегда давать подробные, исчерпывающие ответы – в некоторых случаях ограничьтесь более краткими и поверхностными ответами.
Изучение рекламных изданий	Скорее всего, 80% полезной информации можно найти в 20% объема изданий. Поэтому, не читайте издания подробно, а бегло просматривайте только наиболее интересные разделы.

В этом отношении также может помочь **матрица Эйзенхауэра**. События делятся по важности и срочности: бывают важные срочные дела, важные не срочные, неважные срочные, неважные не срочные. Каждый из нас может нарисовать таблицу из четырех квадратов и расписывать по ней рабочий день, разделяя текущие и перспективные дела по важности и срочности. Если Вы будете честны с собой, то гора дел, которая, как казалось, скоро завалит Вас, преобразуется в четыре квадратика.

Как определить, какие из дел важные и срочные?

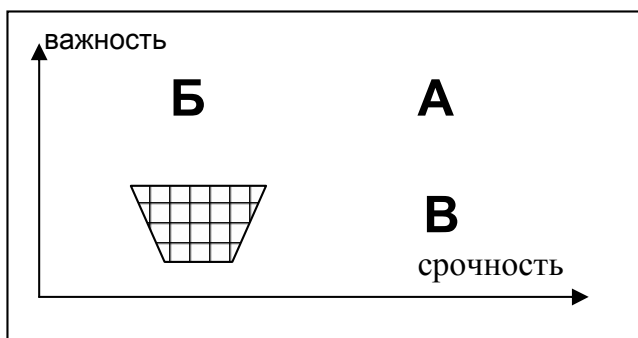
Срочные – если не будут выполнены сейчас, то могут быть не выполнены никогда.

При этом нельзя путать срочность с важностью. Например, Вам позвонили с просьбой о чем-либо: наверное, это дело срочное (особенно для того, кто звонит), но, прежде всего, следует определить, насколько его выполнение важно для Вас.

Важные дела способствуют достижению главных целей!

Важное срочное дело (А) требует немедленного решения, важное не срочное (Б) стоит поручить кому-либо или же наметить иной, приемлемый для вас срок его выполнения. Здесь главное не затягивать до момента, когда оно станет и важным, и срочным.

Неважное несрочное («мусорная корзина») дело лучше игнорировать, так же, впрочем, как и неважное срочное (В), если его некому поручить довести до логического конца.



Подобные схемы используются с определенными намерениями, а именно:

- лучше понять цели (чего конкретно нужно добиться от себя и подчиненных);
- правильно сформулировать цели;
- установить систему приоритетов;
- эффективно использовать время (свое и сотрудников) для достижения цели.

Задание

рекомендуемое время – 10 мин.)

Подумайте о том, что является срочным в Вашей работе в настоящий момент: вещи, которые Вы должны сделать быстро, возможно, потому, что другие люди ожидают этого. Затем подумайте о таких важных делах, которые Вы хотите сделать, но которые всегда оказываются расположенными в конце списка, потому что они не требуют Вашего внимания так же настойчиво, как срочные дела. Попытайтесь привести по три примера из Вашей текущей работы.

1. Срочные задания, требующие немедленного вмешательства: _____

2. Важные задания, которые не нужно выполнять немедленно: _____

Комментарий: Если Вы определили для себя некоторые важные задания, но знаете, что не выделили достаточно времени для них, Вам необходимо найти способы управления своим временем более эффективно. Если Вы не смогли найти каких-либо важных дел, которые требуют Вашего внимания, но не получают его в настоящий момент, это означает,

что Вы либо уже хорошо умеете управлять своим временем, либо не способны оценить полностью потенциал своей управленческой работы.

2.2. Эффективное управление.

Управление изменениями

Контур управления. Рациональный процесс планирования и контроля. SMART-цели.

Методы принятия управленческих решений.

Мониторинг и обеспечение эффективного использования ресурсов. Проблемы оценивания.

Методы анализа ситуации изменения. Роль директора-менеджера в проведении изменения, подходы и стратегии управления изменением. Сопротивление и приверженность изменению. Оценка и закрепление результатов.

Эффективное управление

Умение решать возникающие проблемы является важной частью искусства управления людьми. Кратко рассмотрим различные типы проблем с точки зрения подходов к их решению и использованию методик, которые могут дать высокий результат.

Решение проблем — это важная часть роли управленца. Принятие успешных решений зависит от реализации ключевых этапов системного подхода.

Типы проблем

Классификация типов проблем, с которыми обычно сталкиваются люди, по Фрэнсису (Francis, 1990):

1. **Таинственность** — необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.
2. **Назначение задания** — проблема возникает, когда задание индивидууму выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованны.
3. **Трудность** — проблема возникает, когда чего-то сложно достичь из-за незнания, как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов.
4. **Возможность** — ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.
5. **Головоломка** — неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.
6. **Дилемма** — имеются, по крайней мере, два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

Те или иные этапы в процессе решения в зависимости от типа проблемы становятся приоритетными.

Этапы решения проблемы

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. В большинстве современных моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

1. **Анализ проблемы** — на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.
2. **Постановка цели и определение критериев успеха** — здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении.
3. **Накопление информации** — на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.
4. **Принятие решения** — после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности.
5. **Реализация, осуществление** — планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.
6. **Рассмотрение достигнутых успехов** — дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

Методы решения проблем

Существуют множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. Задаются четыре ключевых вопроса:

1. Почему проблема является важной?
2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?
3. Кто будет участвовать в решении проблемы?
4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы — все это относится к методам накопления информации или анализа.

Технология мозгового штурма была разработана Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания в генерировании идей. Идея должна излагаться свободно и сразу записываться в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не производится до того момента, пока не приступят к этапу оценки этих идей.

Технология «рыбий скелет» была разработана Ишикавой (Ishikawa) и широко используется при решении проблем в процессе управления качеством. Эта методика помогает в понимании связи причин и результата.

Диаграммы Парето и гистограммы используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Они названы так в честь итальянского экономиста, который, в частности, установил принцип 80/20 (работы, важность которых составляет для организации 80%, требуют 20% усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20%, требуют 80% усилий; искусство руководителя — отделять и исполнять важнейшие работы).

Анализ силовых полей — также полезная технология при оценке факторов. Шаги, которые требуются предпринять:

1. Ясное определение желаемого результата.
2. Выявление благоприятных и неблагоприятных действующих сил.
3. Установление путей снижения силы неблагоприятных воздействий или их устранения, определение возможностей для проявления благоприятных факторов.
4. Выбор действий, направленных на достижение желаемых изменений, которые могут быть приняты.

Методики, рассмотренные выше, могут быть использованы индивидуально, но они более эффективно работают в команде, особенно в тех случаях, где требуется творческое мышление.

Задание Приведите примеры использования различных техник принятия решений при решении практических задач.

Тест «Управленческие ситуации и направленность руководителя»

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиции личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

С помощью предлагаемого теста измеряются следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентаций руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С — ориентация на себя;

О — ориентация на официальную субординацию.

Инструкция. Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решения ситуаций (А, Б, В или Г). Неважно, в какой сфере Вы в данный момент работаете: производство, услуги, частный сектор или государственное предприятие — вопросы носят общеуправленческий характер.

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые Вам, как руководителю, подходят более всего, и отметьте их.

Тест можно также использовать для заочного оценивания другого руководителя. Объективность ответов позволит получить более надежные результаты.

Данное упражнение можно использовать как единый тест, но можно использовать каждую рассматриваемую ситуацию как отдельный пример — мини-кейс для обсуждения.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. **Ваши действия?**

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для Вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с Вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного начальника и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. **Ваши действия?**

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с Вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. **Ваши действия?**

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаетесь через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения рабочего задания в коллективе (группе, команде) совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущена серьезная ошибка. Менеджеру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо. **Ваши действия?**

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовите к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяете. Предложите им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После работы проведете собрание коллектива (группы, команды), публично потребуете выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур.

Претенденты характеризуются перечисленными ниже качествами. **Ваши действия?**

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником. **Ваши действия?**

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится безоговорочно, четко и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник пользуется у него авторитетом.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, не контактен.

Г. Четвертый – очень опытный грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда «его поучают».

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, **к чему Вы более склонны?**

А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Пытаться не говорить о делах и работе, стать посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил Вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. **Ваши действия?**

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сразу поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания и накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность к нему и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что Вы ему указываете. **Ваши действия?**

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, примените обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроитесь на деловой контакт.

В. Обратитесь к активу, чтобы он обратил внимание на его неправильное поведение и применил меры общественного воздействия.

Г. Попытаетесь сначала разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решите, как поступить.

Ситуация 10

Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. **Каким образом Вы намерены действовать**, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выберете актив, поручите ему разобраться в ситуации и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества работы, поставьте перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчинен-

ных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Ваши действия?

А. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и отдайте распоряжение типа: «Вы возьмете эту работу, Вы поможете доделать это».

Б. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попросите членов актива, предварительно обсудив проблемы с членами коллектива, высказать свои предложения, затем примете решение.

Г. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. **Ваши действия?**

А. Открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

В. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. **Ваши действия?**

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.

В. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?».

Г. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете менеджером второй год. Молодой сотрудник обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему же на четыре? – спрашиваете Вы.

- А когда женился Петров, Вы ему разрешили на четыре дня, - невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление. Однако вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Тем не менее, подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Ваши действия?

А. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.

Б. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажете: «Петров тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая ограничитесь публичным заявлением.

Г. Возьмете ответственность за его прогул на себя. Просто скажете: «Так поступать не следовало». Поздравите, пожелаете счастья.

Ситуация 15

Допустим, Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? **Ваши действия?**

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше мотивировать подчиненных. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. **Какая?**

А. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы – директор школы. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько структурных подразделений согласно новому штатному расписанию. **Ваши действия?**

А. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников, предложите свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложите всем заинтересованным лицам высказать свои пожелания, создадите комиссию по комплектованию новых структурных подразделений.

Г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые подразделения, затем поручите этим людям подать свои предложения по их составу.

Ситуация 18

В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас – нет. **Ваши действия?**

А. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите наставника, усилите контроль за его работой.

Ситуация 19

Допустим, при расчете заработной платы одним из их основных показателей является коэффициент трудового участия (КТУ). При определении КТУ некоторые члены групп/команд/кафедр/методобъединений посчитали, что их незаслуженно обошли, и это явилось поводом их жалоб непосредственному начальнику. **Ваши действия?**

А. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ определяет и утверждает ваш миниколлектив (группа,...), я тут ни при чем».

Б. Или: «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим начальником (менеджером)».

В. Или: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете и побеседуете с непосредственным руководителем (менеджером) и другими членами этого коллектива. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите менеджеру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Допустим, Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. **Ваши действия?**

А. Остановитесь, дав понять рабочим, что Вы – новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьмете этих рабочих на заметку.

Оценка результатов теста

Ключом к тесту является следующая таблица:

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	Г	В
17	Г	В	А	Б
18	Г	В	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Подсчитайте количество набранных Вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует Ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, Вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) свидетельствует о Вашей воспитательной гуманной на-

правленности, умении делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) говорит о Вашем стремлении реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, склонности к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует Ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Управление изменениями

«Новое – это не «по-другому», новое – это «иначе».
(А. Гончаров)

Процесс изменения

Процесс изменения предполагает три основных этапа:

- этап 1 – подготовка,
- этап 2 – изменение,
- этап 3 – закрепление изменения.

Формула изменения

Если **А** – уровень неудовлетворенности отдельного человека или группы тем, как «идут дела»;

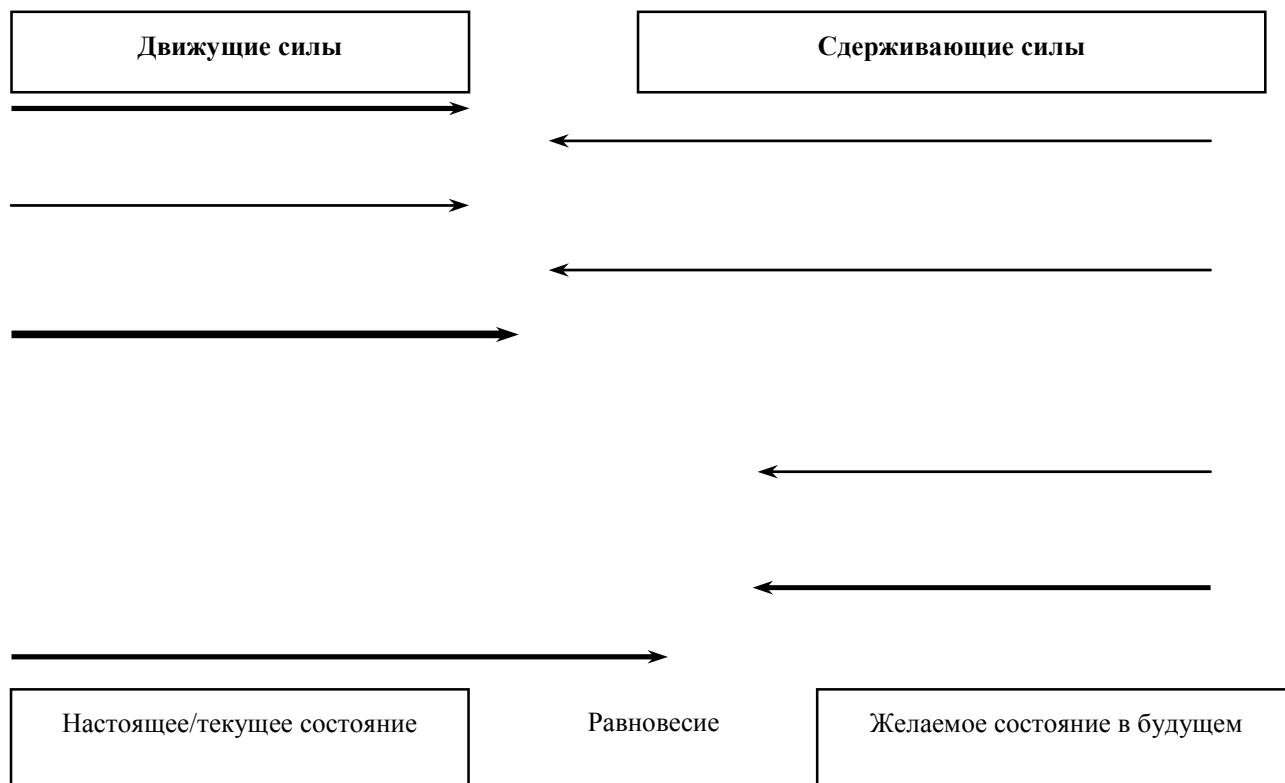
В – разделяемое видение отдельного человека или группы о лучшем будущем;

С – существование приемлемого, безопасного первого шага и

Д – затраты отдельного человека или группы, то успех изменения наиболее вероятен, если:

$$A + B + C > D.$$

Анализ поля сил



Причины сопротивления изменению:

- потеря контроля/управления,
- потеря лица,
- потеря индивидуальности,
- потеря компетентности,
- чрезмерная личная неопределенность,
- неожиданность,
- больше работы,
- прошлые обиды,
- непредвиденные последствия,
- реальные угрозы.

Некоторые способы преодоления сопротивления:

- уклонение от ненужных изменений;
- общение и образование;
- участие и вовлечение;
- поддержка и развитие;
- переговоры и соглашения;
- создание коалиций и альянсов из сторонников изменения с целью оказания влияния на тех, кто не определился в своем отношении к изменению либо настроен несколько враждебно;
- манипулирование и кооптация – возможная противоположность участия и вовлечения;
- явное и неявное принуждение, например: «Если в организации X не проводится предлагаемое изменение, тогда все будущее X и ваших рабочих мест находится под угрозой» (Коттер и Шлезингер).

Классические ошибки управления изменениями

Приведем семь распространенных ошибок, совершаемых руководителями (менеджерами).

1. Менеджеры прилагают значительные усилия для определения симптомов проблемы, не уделяя внимания причинам ее появления. В большинстве случаев менеджеры предполагают, что сотрудники знают, как вести себя так, как желает организация, могут сделать так, если захотят, но не хотят. Это приводит к тому, что организация разрабатывает систему вознаграждений, стимулирующую новое поведение. Основные причины, на которые не обращается внимание, могут включать структуру, процессы, технологию, организационную культуру, наборы навыков сотрудников и поведение высшего менеджмента.
2. Управляющие переменами должны быть настойчивы и постоянны в своих усилиях. Новые нормы поведения нужно будет повторять часто, для большого количества сотрудников, в течение длительного промежутка времени. Даже через пять или десять лет вопрос должен подниматься, поддерживаться. Именно в этом плане организации часто ошибаются.
3. Менеджеры часто уделяют излишнее внимание тому, к чему должен привести проект – забывая определиться с тем, как он будет выполняться.
4. Для выполнения задания может быть выделено слишком мало времени. Менеджеры, участвующие во множестве проектов, никогда не

имеют достаточно сил и энергии для влияния на один единственный проект.

5. Менеджеры уверены, что сотрудники сопротивляются переменам или страдают синдромом «кто придумал, пусть и выполняет». Они не верят, что сотрудники обдумали перемены логически и решили, что это не правильно. Очень часто руководители, ожидающие эмоциональных ответов, тем самым их провоцируют. Они ведут себя таким образом (защита, секретность, недоверие), что поощряют поведение, которое сами предсказывали.
6. Если от менеджеров требуют краткосрочных результатов и они не верят в сотрудничество персонала, часто следует фраза «Просто сделайте это». Выпуск приказа может дать управленцу иллюзию контроля. В реальности большинство таких директив не выполняются персоналом, не поддерживаются менеджерами. Единственная цель, которой они достигают – подорвать репутацию высшего менеджера, его подписавшего.
7. Идеи перемен чаще всего появляются по запросам руководства, в то время как сотрудники больше ориентированы на обеспечение выживания/текущего функционирования организации.

Эти ошибки продолжают совершаться, так как школьному менеджменту не хватает обучения управлению переменами. Нельзя продолжать надеяться на накопление опыта управления переменами, организации должны ускорить процесс обучения менеджмента. Вторая основная причина неуспешного применения перемен – недостаточное время и энергия, выделенные на управление процессом и продвижение идеи персоналу.

Можно также снизить влияние изменений на людей, следуя следующим правилам:

1. Допустить помощь и вовлечение людей. Если люди участвуют в изменениях, они их лучше воспринимают.
2. Постарайтесь избежать угрозы безопасности людей. Если изменения повлияют на безопасность, благополучие, это вызовет отказ.
3. Убедитесь, что изменения соответствуют предыдущим успешным решениям. Если вы попытаетесь провести изменения после нескольких неудачных попыток, то шансы на успех малы.
4. Убедитесь, что все понимают необходимость перемен.
5. Изменения должны основываться на планировании. Они никогда не должны быть экспериментальными.

Лучше всего планировать изменения в процессе стратегического планирования, и так как изменения затрагивают всю организацию, почти каждый сотрудник должен сделать свою часть в процессе стратегического планирования.

Игра-обсуждение «Психологические барьеры в восприятии изменений»

Цель игры:

Продемонстрировать, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие Ваш успех.

Процедура:

Расскажите историю о северной щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума; в его другой половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала безуспешные попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это демонстрирует синдром щуки, который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые изменения.

Вопросы для обсуждения:

- Приведите примеры, когда люди проявляют «синдром щуки».
- Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?
- Какие типы поведения Вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?
- Приведите примеры принуждений, которые Вы ощущаете на Вашем рабочем месте.
- Как научиться постигать природу наших принуждений?

Советы:

- Приведите пример из Вашей жизни, наглядно демонстрирующий виды принуждений, для лучшего понимания членами группы рассматриваемых вопросов.
- Вы можете также предложить группе составить список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

Если у Вас осталось время:

- Объясните, что принуждения, которые, как нам кажется, держат нас «взаперти», иногда могут быть созданы нашим восприятием ограничений окружающей нас обстановки. Покажите это, попросив одного человека назвать дело, которое он хотел бы или, наоборот, не хотел бы сделать. Попросите его перечислить все факторы, которые сейчас мешают выполнению поставленной задачи. Затем покажите подготовленную заранее диаграмму и попросите участников разделить ощущаемые ими принуждения в соответствии с диаграммой на реальные и иллюзорные, жесткие и гибкие. Иллюзорные и гибкие типы в конце концов могут быть исследованы, если не могут быть преодолены. Только принуждения типа Б (реальные и жесткие) представляют непреодолимые препятствия.

- Когда принуждения будут разделены, обратите внимание группы на то, что одна организация (General Electric) обнаружила, что свыше 95% принуждений, выявленных экспертами, были признаны как иллюзорные или гибкие. Одним словом, для каждого из Вас будет полезно проанализировать ощущаемые ограничения, поэкспериментировать и убедиться, что Вы правильно оцениваете окружающую обстановку.

Природа принуждений

	Иллюзорные	Реальные
Жесткие	А	Б
Гибкие	В	Г

2.3. Управление заинтересованными сторонами

Потребности заинтересованных сторон. Маркетинговая деятельность и отношения с потребителями. Обеспечение заинтересованных сторон финансовой информацией.

Участие гражданских институтов в управлении школой. Выявление конфликтов интересов. Определение приоритетов.

Сбалансированная оценка деятельности организации.

Заинтересованные стороны

Под заинтересованными сторонами в настоящем пособии будем понимать стороны, одна из которых руководит или оказывает значительное влияние на принятие принципиальных и/или текущих решений другой стороны.

«Дальнее» и «ближнее» внешнее окружение организации

Во внешнем окружении организации выделяют «дальнее» внешнее окружение и «ближнее» внешнее окружение. В качестве критерия разделения факторов внешней среды на эти две категории используется представление о степени влияния организации на те или иные внешние факторы.

«Дальнее» внешнее окружение

«Дальнее» внешнее окружение представлено социальными, технологическими, экономическими, экологическими, политическими факторами (STEP-факторы), на которые менеджеры способны оказать очень малое влияние, не говоря уже о контроле. Однако эти факторы могут сильно влиять на показатели деятельности Вашей организации. Понимание этой части внешнего окружения дает организации преимущества для извлечения выгод из благоприятной ситуации и для противодействия множеству неблагоприятных факторов.

«Ближнее» внешнее окружение

«Ближнее» внешнее окружение представлено факторами делового окружения. К ним относятся потребители, поставщики, конкуренты и инфраструктура, обеспечивающая деятельность организации необходимыми ресурсами.

Деловое окружение составляет ту часть окружения, на которую Вы можете оказать определенное

влияние, но контролировать ее почти невозможно. Эту часть окружения необходимо понять, для того чтобы получить конкурентное преимущество путем использования Ваших сильных сторон, учета Ваших слабых сторон, а также использования слабых сторон конкурентов.

При этом важно понимать, что сложный окружающий мир не может быть сведен к набору отдельных,

не связанных друг с другом переменных. Одни факторы влияют на другие и наоборот.

Задание В 2004 г. одна из школ г. Москвы проанализировала **STEP-факторы**, влияющие на развитие образовательного учреждения. Изучите данную таблицу и проведите анализ внешней среды по состоянию на данный период времени.

Анализ факторов внешней среды образования (STEP-анализ)

Внешние факторы	Основные показатели	Ситуация на 2004 г.
Политические	- изменения в законодательстве; - расстановка политических сил; - правительственные расходы; - федеральные выборы; - размеры государственных бюджетов (РФ и субъекта РФ) - государственное регулирование.	- введение ЕГЭ во всех субъектах РФ в 2009 г.; - децентрализация управления (автономия в управлении, определении содержания программ, форм и методов обучения); - консерватизм системы образования на нововведения; - диверсификация моделей образования и ОУ; - расширение участия общества в управлении образованием (Попечительские советы, Управляющие советы, др.); - выборы президента РФ в 2008 г., новый кабинет министров.
Экономические	- уровень инфляции в стране; - структура потребления и ее динамика; - изменение спроса; - темпы роста в отрасли; - налоговая политика; - изменения в издержках (себестоимости услуг).	- формирование системы государственного контроля над внебюджетными средствами школы; - общее недофинансирование отрасли (небольшой прирост доли расходов на образование меньше соответствующих показателей инфляции); - развитие экономической автономии ОУ (самофинансирование, платное обучение, привлечение частных средств); - низкий уровень оплаты труда работников образовательной сферы; - расслоение уровня платежеспособного спроса населения на образовательные услуги; - тенденции в сфере спроса на образовательные услуги – элитарность, многоуровневость образования.
Социальные	- демографические факторы; - располагаемый доход; - образовательные стандарты; - отношение к труду (выбору профессии); - социальное благосостояние; - ценностный ряд; - миграция населения; - социальная стратификация общества.	- социальное расслоение населения (сокращение притока одаренных детей из малообеспеченных семей в инновационные школы с платными образовательными услугами); - рыночно-потребительское отношение родителей к образованию; - снижение численности учащихся (спад рождаемости в начале 90-х); - тенденция к повышению статуса квалифицированного специалиста с высшим образованием (повышенные требования к школе по профилизации обучения); - повышение возрастного уровня преподавательского состава; - развитие дисбаланса между предложением (предлагаемые программы обучения) и спросом (какие знания будут востребованы – потребности экономики через 5–15 лет), отсутствие системы прогнозирования спроса; - уменьшение доли бюджетных мест в ВУЗах; - влияние негативных социальных процессов общества (алкоголизм, наркомания, криминогенность).
Технологические	- новые знания и глобальные информационные технологии; - мультимедийные технологии обучения (CD-ROM, Интернет); - ресурсосберегающие технологии; - развитие открытого (дистанционного) образования; - эколого-ориентированные технологии.	- информационная неоднородность (как следствие социального расслоения общества); - темпы роста информационной включенности (школа теряет монополию на информацию); - развитие и совмещение различных форм среднего образования (дистанционное, экстернат, очно-заочное); - активная государственная поддержка компьютеризации школ и подключения их к Интернет; - новая эра досуга молодежи (жизнь в виртуальном мире).

SWOT-анализ

SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT – это акроним слов «**S**trengths» (силы), «**W**eaknesses» (слабости), «**O**pportunities» (благоприятные возможности) и «**T**hreats» (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя – в **O** и **T**. Ниже в таблице представлены основные фак-

торы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе организаций.

Для стратегической перспективы организации особенно значимы сильные стороны, так как являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства и в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена

к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ организации. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают организации шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости (W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции/услуг в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных услуг	Ожесточение конкуренции
Благодушие конкурентов	Законодательное регулирование цены
Большая доступность ресурсов	Чувствительность к нестабильности внешних условий

Примечание. Хотя приведенная таблица составлена для коммерческих организаций, основные ее принципы применимы и для образовательных организаций.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и организации. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят организации, которая имеет конкурентные преимущества или другие возмож-

ности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли организация внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если организация не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости организации ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные обстоятельства дают организации реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия. Сильные и слабые стороны организации делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других организаций.
- Какие угрозы должны больше беспокоить руководителя, какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Анализ внутренней среды организации позволяет вовремя увидеть «слабые звенья» и нарастающие внутренние проблемы организации, о которых неизвестно внешней среде, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов.

Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательного учреждения (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу). Возможности и угрозы связаны с внешней средой. SWOT-анализ позволяет проанализировать как рассмотренные выше факторы макросреды, так и составляющие окружающей микросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение).

Задание для самостоятельной работы На основании SWOT-анализа одной из школ г. Москвы (2004 г.) составьте SWOT-анализ своей образовательной организации.

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
– Устойчивая репутация и имидж школы – Позиция признанного лидера рынка образовательных услуг – Возможность экономии на масштабе – Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала – Инновационный опыт – Использование современных технологий обучения – Возможности для высокого уровня обслуживания потребителей – Более высокое качество услуг по сравнению с конкурентами – Партнерские отношения (совместная деятельность) с другими ОУ, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям обучения	– Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития – Высокие издержки по сравнению с конкурентами – Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент) – Внутренние производственные проблемы – Нерациональное распределение финансовых средств – Высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами – Средний возраст преподавательского состава – более 40 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%) – Слабый приток новых потребителей из-за падения конкурентоспособности предлагаемых услуг
Внешние возможности организации	Внешние угрозы организации
– Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов – Открытие новых профилей и направлений обучения – Использование Internet-технологий для радикального сокращения затрат и дальнейшего увеличения объемов оказываемых услуг – Вертикальная интеграция – Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов – Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка – Возможность эксплуатации новых технологий – Развитие открытого (дистанционного) обучения	– Угроза выхода на рынок новых конкурентов – Ужесточение конкуренции между действующими на рынке ОУ – Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги – Замедление роста рынка – Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки организации – Снижение спроса на образовательные услуги из-за изменения потребностей и вкусов покупателей – Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на образовательные услуги

Оценка качества образовательных услуг

Качество **процесса предоставления услуг** имеет для потребителей столь же важное значение, как и качество услуг. Правильное определение методов, инструментов оценки на различных стадиях жизненного цикла делает возможным определять слабые и сильные стороны процесса, получить достоверную и надежную информацию, которая позволила бы контролировать и корректировать процесс предоставления услуг и улучшать результаты, т.е. управлять качеством.

При этом надо отметить, что оценка качества процесса предоставления услуг одна из самых ответственных и сложных проблем. Многие из характеристик качества услуг не имеют количественной меры, с помощью которой их можно было бы выразить. Услуги характеризуются неосвязаемостью предложения и потребления, сложностью их стандартизации и несохраняемостью.

Качество образовательной услуги в общем виде можно оценить как расхождение между ожиданиями потребителя и его восприятием услуги после завершения обучения. Безусловно, на ожидания потребителя оказывает влияние круг его общения, собственные потребности и имеющийся у него жизненный опыт. Большое влияние на формирование ожиданий потребителя оказывают средства массовой информации. На рис. 1 представлена архитектура ожиданий потребителя.

Зачастую существуют расхождения в оценке качества образовательных услуг образовательной организацией и обучающимися. Различия в восприятии качества могут привести к проблемам в его обеспечении. Они вызваны разрывами в цепочке «поставщик – потребитель» и, в первую очередь, неточным восприятием менеджерами образовательной организации ожиданий потребителей.

Парасваман и др. (1985 г.) разработали модель, которая выявляет разрыв между восприятием и

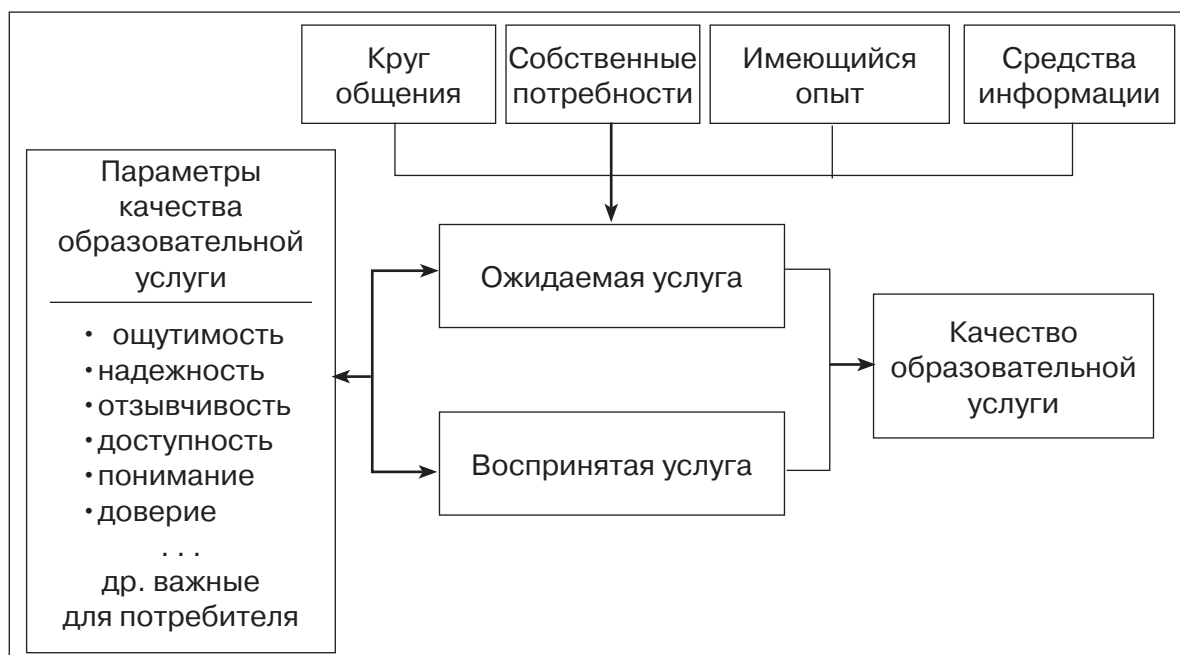


Рис. 1. Архитектура ожиданий потребителя

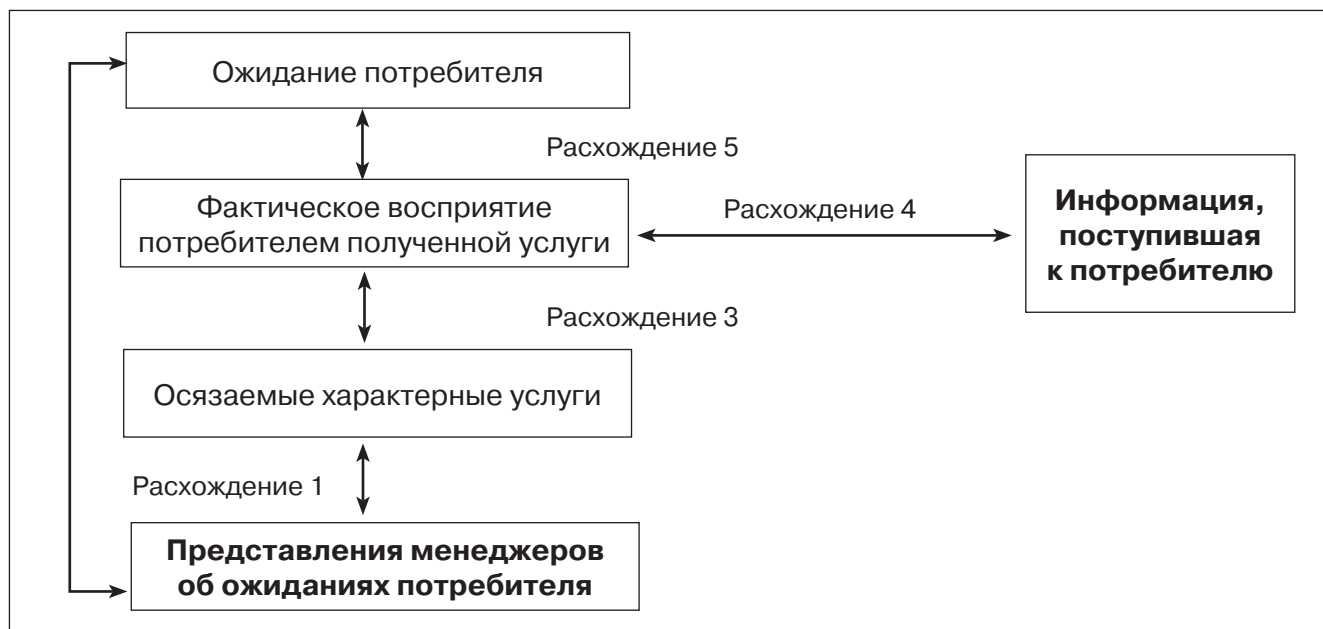


Рис. 2. Модель расхождений в отношении к качеству

действительностью. На рис. 2 схематично представлена эта модель. Она содержит:

- расхождение 1 – между ожиданиями потребителя (обучающегося) и тем, как менеджеры образовательной организации представляют себе эти ожидания;
- расхождение 2 – между тем, как менеджеры образовательной организации представляют себе ожидания обучающегося, и свойствами и характеристиками услуги;
- расхождение 3 – между свойствами и характеристиками услуги и тем, как обучающийся воспринимает эти свойства и характеристики;
- расхождение 4 – между фактическим восприятием обучающегося образовательной услуги и поступившей к нему ранее информации;
- расхождение 5 – между ожиданиями обучающегося и его фактическим восприятием полученной образовательной услуги.

Причины разрывов между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг многообразны:

1. Неправильная оценка руководством организации ожиданий потребителя часто происходит в том случае, когда руководство даже не пытается узнать требований потребителей. Часто менеджеры считают, что они прекрасно осведомлены о нуждах потребителей, но, поскольку никаких исследований не проводилось, данное мнение ошибочно.

2. Достижение определенного качества услуги затрудняется из-за упущений в процессе ее предоставления. Вполне возможно, что качество услуг, процедура ее предоставления разработаны хорошо, тем не менее, менеджеры не имеют возможности или просто не желают направить ресурсы организации на устранение проблемы. Нельзя исключить и недостаточную разработку системы предоставления услуг.

3. Низкое качество обслуживания возможно, если сотрудники учебного заведения, непосредственно обслуживающие потребителей, недостаточно мотивированы или не способны выполнить задания.

4. Ожидаемая услуга неверно оценивается из-за неправильного ее восприятия. Оценка оказанной услуги зависит от того, удовлетворяет она или превосходит ожидания потребителей. Реклама, завышающая качество услуг, приводит к снижению их воспринимаемого качества, т.к. результат не оправдывает потребительских ожиданий.

Определяющим фактором формирования и оценки необходимого качества услуги можно считать взаимодействие поставщика услуги и потребителя. Оно проявляется в явном и не явном виде на всех стадиях жизненного цикла процесса предоставления услуги – от формирования качества на этапах ее создания, принятия заказа на услугу до ее потребления и реализации потребителю.

Мониторинг эффективности деятельности Управляющего совета

«Управляющий совет – коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы» [А. Пинский].

Понимаемый таким образом Управляющий совет задается как особым образом организованное пространство, где учащимися, родителями, педагогами, управленцами программируется будущее школы, и каждый за это будущее несет ответственность своими действиями в настоящем. Организация деятельности Управляющего совета рассматривается как управленческое нововведение, внутри которого оформляются разные содержания.

Реальная практика проектировочной и инновационной деятельности, методологические исследования показывают, что понимание и разработка контрольно-оценочных процедур идут параллельно со становлением самой инновационной деятельности. Готовые, апробированные, доведенные до совершенства контрольно-оценочные процедуры появляются тогда, когда сама инновационная деятельность перестает быть инновационной и переходит в режим функционирования.

Вашему вниманию предлагается рабочий вариант показателей мониторинга эффективности деятельности Управляющего совета школы. При этом мониторинг эффективности деятельности Управляющего совета рассматривается как информационно-аналитическая деятельность, направленная на отслеживание влияний, оказываемых Управляющим советом на жизнь школьного сообщества и эффектов, возникающих вследствие этих влияний.

- Задание**
1. Сгруппируйте предложенные показатели.
 2. Предложите измерители и процедуры, позволяющие зафиксировать, отслеживать и фиксировать данные показатели.
 3. Предложите свой вариант «показателей», «измерителей», «процедур» или напишите Вам известный вариант с указанием источника информации.

Показатели	Измерители	Процедуры
Создание нового типа интеллектуальной работы, новой организационной структуры, востребованной и воспроизводимой в других местах		
Влияние на разработку нормативно-правовых актов школьного уровня и реализацию решений, по которым не было единого мнения		
Инициирование новых программ, направлений исследования на школьном и муниципальном уровнях		
Сохранение исходных замыслов		
Конструктивные изменения в финансово-хозяйственной деятельности ОУ		
Приглашение членов Управляющего совета в качестве консультантов, экспертов на различные конференции, форумы и т.п. по проблемам самоуправления, государственно-общественного управления образованием		
Участие Управляющего совета в общественной жизни территории		
Согласование целей участников школьного сообщества		
Признание Управляющего совета среди других Управляющих советов. Контроль исполнения задуманных и осуществляемых преобразований		
Коррекция своих действий по отслеживаемым результатам того, что сделали раньше		
Рефлексия и коррекция используемых методов и средств		

Кейс: Выдержка из аналитической записки руководителя муниципального отдела образования:

«В декабре 2005 г. была принята муниципальным собранием представителей программа реструктуризации сети образовательных учреждений до 2011 г. где определены этапы и сроки реорганизации учреждений. Программа обсуждалась открыто на расширенном заседании совета по образовательной политике, на собрании депутатов, в сельских поселениях, на заседании администрации. Была создана комиссия при администрации района по реструктуризации сети образовательных учреждений, которая оценивает результаты реструктуризации, выносит решения о целесообразности проведения тех или иных мероприятий. Руководит работой комиссии заместитель главы муниципального района по социальной политике.

В качестве примера реализации программы можно указать ситуацию с Измайловской ООШ. В 2006 г. с 1 июня Измайловская ООШ (19 обучающихся и 15 дошкольников) реорганизована в Измайловскую начальную школу-детский сад (23 чел). Основная причина: аварийное здание основной школы, неэффективное использование финансовых средств (соотношение обучающихся и педагогов 2:1). Начальная школа переведена в здание детского сада, которое соответствует требованиям контролирующих органов, и ранее площади использовались на 40%. Обучающиеся основной школы (11 чел.) будут подвозиться школьным автобусом в Борковскую СОШ (удаленность 12 км). Экономический эффект составил около 1 млн. руб. Социальный эффект: сохранено образовательное учреждение – начальная школа – детский сад на селе, обучающиеся переведены в здание, соответствующее требованиям охраны труда и техники безопасности (появилась возможность получить лицензию на право ведения образовательной деятельности), у обучающихся появилась возможность получения качественного образования и условия для успешной социализации.

Основные риски:

- обеспечение обучающихся, которые подвозятся из других территорий, полноценным питанием и предоставление дотации на питание малообеспеченным семьям. (ввиду ограниченности средств в муниципальном бюджете возможны задержки финансирования);

- психологическая неготовность обучающихся к обучению в больших классных коллективах;

- сопротивление педагогов (в основном пенсионного возраста), которые высвобождаются при реорганизации учреждения.

Основные итоги по минимизации рисков:

- проведено 4 организационные встречи с педагогами и жителями с. Измайлово, приняты к сведению предложения родителей и обучающихся для дальнейшего планирования действий;
- проведено совещание на уровне главы администрации по вопросу реорганизации;
- проведены ремонтные работы здания детского сада и установлена АПС;
- определен порядок высвобождения кадров, дальнейшее трудоустройство педагогов;
- подготовлен проект программы «Здоровье» с включением вопросов организации и дотирования питания детям, которые подвозятся школьными автобусами
- разработаны мероприятия по адаптации обучающихся в Борковской СОШ;
- подготовлена нормативно-правовая база на уровне муниципального района (постановление о реорганизации, о перепрофилировании части здания детского сада под начальную школу, приказ по отделу образования по организационным вопросам реорганизации учреждения, в котором определены сроки подготовки Устава учреждения, локальных актов, штатного расписания и т.д.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы перечисленные мероприятия и методы работы с общественностью достаточными для успешного решения ситуации? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие механизмы работы с общественностью из Вашего опыта являются наиболее успешными? Приведите примеры.

Система мониторинга реализации организацией своей стратегии

Согласно исследованиям Р. Каплана и Д. Нортон, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их плохая реализация (примерно в 70% неудач).

Практическим инструментом мониторинга результатов стратегии является система сбалансированных показателей (ССП). Она трансформирует миссию компании в конкретные задачи и показатели, причем не только финансовые (рис. 3)

План действия менеджмента при этом:

- четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач;
- установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения;
- планировать достижения целей и стратегические инициативы;
- расширять стратегическую обратную связь и информированность сотрудников (рис. 4).

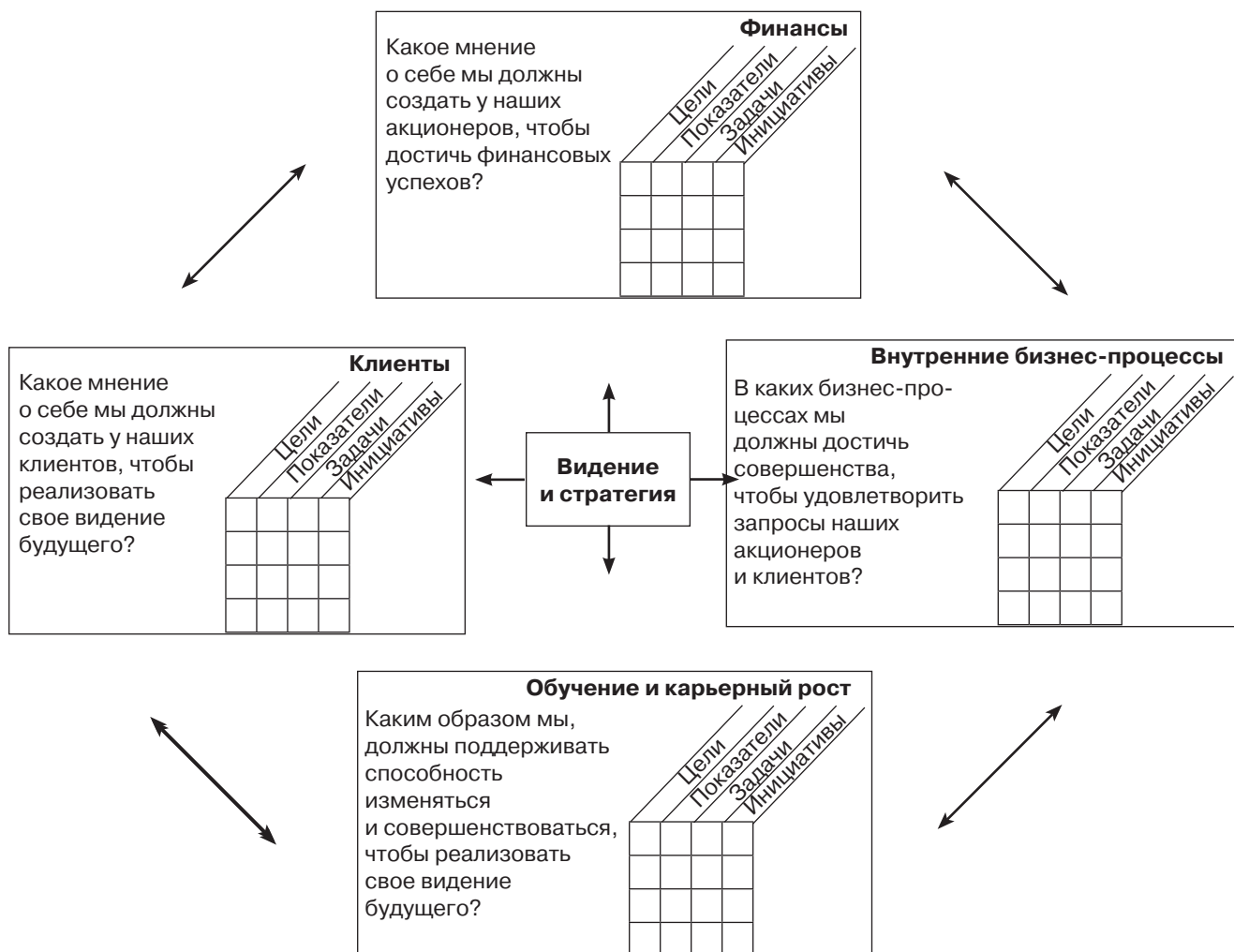


Рис. 3. Сбалансированная система показателей эффективности



Рис. 4. Сбалансированная система показателей эффективности – стратегическая схема действий

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями.

Очевидно, что показатели ССП для организации должны определять ее руководители исходя из своего понимания стратегии и миссии организации, видения ее будущего.

ССП определяется как стратегический менеджмент и система измерений, которые связывают стратегические цели с понятийными индикаторами. Ключом успеха такой системы должен быть унифицированный интегрированный ряд показателей, измеряющих ключевые активности и процессы в оперативном окружении организаций. Он учитывает не только традиционные («hard») финансовые показатели, но и три дополнительные категории («soft») измерителей оперативной деятельности. Это:

- потребительские перспективы (как организация учитывает нужды своих потребителей);
- внутренние перспективы (в которых организация должна достичь отличительных преимуществ);

- инновационные перспективы и перспективы обучения (области, в которых организация должна совершенствоваться).

Показатели по этим категориям обеспечивает ССП, которая отражает более точно работу организации и помогает менеджерам сфокусироваться на миссии организации, а не только на финансовых результатах в краткосрочной перспективе, а также помогает мотивации штаба в достижении стратегических целей.

Что надо и чего не надо делать при внедрении ССП

Надо:

- ясно определять цели организации;
- выбирать показатели, которые содержат ключевые факторы успеха для каждой цели;
- выбирать управляемое число показателей;
- выделять ресурсы на штабные функции в ССП.

Не надо:

- осуществлять сплошную оценку организации;
- менять процессы оценивания в зависимости от способностей персонала выполнять конкретные дела;
- внедрять «чужие» системы в Вашу организацию.

Задание	1. Сформулируйте стратегическую цель организации на ближайшие 3 года. 2. Выделите ключевые факторы* успеха по отрасли. 3. Выберите показатели, которые содержат ключевые факторы успеха для каждой обозначенной Вами цели. 4. Выберите реально управляемое число показателей. 5. Постройте стратегическую схему действий (аналогично рис. 4)
----------------	--

* Например, ключевыми факторами успеха в образовательной отрасли могут быть:

- овладение современными технологиями,
- использование Интернет в учебной и управленческой деятельности,
- разработка инновационных образовательных услуг,
- постоянный приток квалифицированных кадров,
- высокое качество предлагаемых образовательных услуг,
- высокая квалификация всего персонала,
- широкий выбор образовательных (основных и дополнительных) услуг,
- быстрая реакция на изменение рыночной ситуации,
- качественный менеджмент,
- хороший имидж у потребителей,
- выгодное расположение,
- ценовая политика.

2.4. Работа с персоналом

Понимание поведения людей. Понимание мотивации.

Управление работой группы и команды. Повышение эффективности их работы. Совместная работа нескольких групп: сотрудничество или конфликты.

Подготовка и проведение совещаний, функции и роли его участников.

Ответственность за карьеру

Если организация хочет быть успешной в постоянно меняющемся окружении, то ей необходимо нанимать на работу, мотивировать, поддерживать и развивать перспективных, активных сотрудников, а также управлять ими для обеспечения требуемых уровней качества выполнения работы.

Эффективное управление карьерой, таким образом, включает в себя сочетание подготовки, получаемой работником, и возможностей, предоставляемых работодателем.

Традиционно карьеру рассматривают как процесс развития соответствия человека и организации. Людям необходимо найти работу, которая не только помогла бы им удовлетворить свои потребности, но и ставила бы перед ними достаточно сложные и интересные задачи (вызовы), дающие возможность для приложения их неординарных способностей.

Сейчас точка зрения на карьеру меняется. Бремя ответственности по планированию карьеры перекладывается на самого человека, который должен научиться приспосабливаться к стремительно меняющемуся окружению, соответственно, его подго-

товка к будущей работе должна стать более сознательной.

Проявление такого переноса ответственности можно увидеть на примере отказа от образа лестницы, который больше не считается подходящей метафорой для описания управленческой карьеры.

Ряд авторов считает, что карьера имеет большее сходство с серией тренажеров, количество и виды которых зависят от культуры и стратегии организации. Люди будут иметь возможность выбирать, куда им двигаться – вверх, вниз, в сторону, как быстро подниматься и где остановиться. Некоторые могут «путешествовать по проложенным маршрутам» от должности к должности, других вполне устраивает их положение в организации – они остаются верными своему месту.

В этих условиях менеджерам более не следует перекладывать планирование своей карьеры на работодателя. Им необходимо самим взять на себя ответственность за свое будущее, проявляя при этом активность и показывая таким образом, насколько они трудоспособны.

Хотя основная ответственность за развитие карьеры теперь лежит на самих работниках, в разных организациях по-разному подходят к этому вопросу, и некоторые компании (в т.ч. и образовательные учреждения) все еще активно участвуют в управлении карьерой своего персонала.

Подходы организаций к развитию карьеры

Зонненфельд и др. (1988 г.) полагают, что в разных отраслях промышленности между организациями существуют отличия в способах построения карьеры и перспективах роста служащих. Они предложили следующую классификацию организаций, включающую четыре группы:

«Крепости». Эти организации озабочены проблемами выживания и, таким образом, не имеют возможности сосредоточиться на проблемах отдельных служащих. Типичные отрасли, где существуют «крепости»: текстильная промышленность, розничная торговля и добыча природных ископаемых.

«Бейсбольные команды». Эти организации открыты внешним рынкам труда. Другими словами, они занимаются наймом персонала извне. Они активно ищут наиболее подходящих для достижения их целей людей; поддерживают свою работоспособность, сохраняя определенное количество персонала и проводя активный найм. В большинстве таких организаций существует мало возможностей для обучения персонала. Служащих нанимают полностью обученными, или они быстро приобретают навыки на работе. Типичные отрасли, в которых существуют «бейсбольные команды»: шоу-бизнес, бухгалтерия, консалтинг, банки, реклама и медицина.

«Академии». Это организации с внутренними рынками труда, они стараются повышать сотрудников в должности внутри компании. Система оплаты в них часто основывается на личном вкладе работника. В таких организациях низкая текучесть кадров, и за счет найма они стараются сохранять определенный уровень численности персонала. Они ожидают, что большая часть их служащих будет работать здесь

до ухода на пенсию. Эти организации инвестируют значительные средства в обучение и развитие персонала. Они формируют навыки, которые являются специфичными для данной организации, и вырабатывают у своих служащих высокую степень преданности. Организации этого типа часто встречаются в таких отраслях, как производство потребительских товаров, фармацевтика и электроника.

«Клубы». Эти организации похожи на «академии» тем, что они стремятся к найму, развитию и удержанию сотрудников. Однако большое значение придается взаимоотношениям между группами работников, служебному положению, а не прибыльности предприятия. «Клубы» широко распространены среди общественных муниципальных предприятий, правительственных, страховых и военных организаций.

Иногда события заставляют организации переходить от одного типа к другому. Примерами служат приватизированные предприятия, которые должны были перейти от типа «клубов» к типу «бейсбольных команд», или организации, которые были вынуждены отказаться от поведения «клуба», когда они столкнулись с возможностями аутсорсинга (выполнение работ внешними исполнителями) и появлением конкурентов. Отрасли, которые пришли в упадок, должны были управлять переходом от «академии» к «крепости». Такие изменения оказывают сильное влияние на траекторию карьеры работника и его ожидание от работы. В примере приведенном ниже, описана организация, столкнувшаяся с таким переходом.

Пример. Уход из «Академии»

Фирма «Уотерстоун», считавшая себя любимым книжным магазином Великобритании, столкнулась с кризисом недовольства среди персонала.

Появление нового конкурента на рынке заставило руководство компании искать пути существенной экономии денег, особенно на наем персонала и зарплату. Компания начала жестко контролировать из центра свои ранее автономные филиалы. Она составила список из 44 тысяч названий книг, из которых 13 тысяч должны были обязательно присутствовать в ассортименте магазинов на главных улицах. Также филиалы должны были продавать со скидками 100 специальных изданий, рекомендованных центром.

Новый управляющий директор заявил, что контроль затрат необходим из-за падения спроса, при этом он отрицал, что компания приходит в упадок. «У компании свыше 4 млн. потребителей с разными вкусами, – сказал он. – Все, что нам нужно сделать, – это учитывать вкусы каждого и приветствовать всех покупателей книг».

Однако персонал жаловался, что перемены, вызванные поисками путей расширения ассортимента предложений компании и продажи большего количества популярных, пользующихся средним спросом на рынке, книг для увеличения прибыли, разрушали базовую культуру компании.

Один из менеджеров так высказался о новом управляющем директоре: «Он не понимает культуры компании и того интереса, который мы, продавцы

книг, испытываем к книгам. Новая корпоративная установка заключается в том, что мы должны учитывать все и откликаться на все. Но если мы будем так «разбрасываться», то потеряем репутацию профессионалов, Персонал чувствует себя перегруженным, недооцененным и разочарованным».

Задание: Какой из типов классификации (рекомендуемое время выполнения – 5 минут) Зонненфельда лучше подходит для описания Вашей организации и почему?

Как люди планируют карьеру

На разных этапах жизни человека работа имеет для него разное значение. Шейн (1978) выделяет три взаимосвязанных цикла, влияющих на работу людей на разных этапах их жизни.

Биосоциальный: изменение физических способностей и эмоциональных состояний, которые испытывают люди с годами. Например, у молодых людей больше здоровья и энергии для быстрого выполнения работы.

Семейные отношения: различие потребностей, ожиданий и ответственности, которых требуют от человека семейные обстоятельства в течение жизни. Например, необходимость заботиться о пожилых родителях может сократить продолжительность работы.

Карьера: различные общественные ожидания от работы и модели карьеры, на которые люди реагируют по-разному в зависимости от возраста.

Характер этих циклов и их продолжительность будут различными у разных людей. Вероятно, Вы можете вспомнить кого-либо из старших коллег, энергия и творчество которых, кажется, противоречат «ожидаемым» этапам их жизни и карьеры.

Другим важным фактором при планировании карьеры является то, что на разных этапах жизни и карьеры человека его интересы постоянно развиваются. Меняются внешние обстоятельства, склонности и убеждения человека. Могут также меняться его мотивация, чувства и мнения о себе и других, способы, которыми он предпочитает работать и отдыхать.

Для описания различных ключевых ценностей, которых придерживаются люди, Шейн использовал термин «якорь карьеры». По его мнению, люди пытаются выбрать способ жизни согласно ценностям, которые являются наиболее важными для них. Он выделил восемь категорий «якорей карьеры», характерных для различных типов людей.

Технические/функциональные способности. Так как представители этого типа талантливы и любя, чтобы к ним относились, как к знатокам своего дела, то они испытывают чувство причастности к общему делу, возникающее из содержания их работы,

развивают и совершенствуют свои профессиональные навыки.

Общие управленческие способности. Эти люди рассматривают свою специализацию как ловушку и признают, что важно освоить несколько функциональных областей. Они совершенствуют свои знания и опыт на уровне своего бизнеса или своей отрасли. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклада в успех своей организации являются для них ключевыми ценностями и мотивами.

Автономия/независимость. Представители данной категории испытывают трудности, связанные с ограничением их жизни или деятельности установленными правилами, процедурами, рабочим днем и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут неинтересную работу, чем откажутся от автономии и независимости.

Безопасность/стабильность. Некоторые люди испытывают потребность в ощущении безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Они отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Предпринимательское творчество. Некоторым людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями.

Увлеченность/чувство занятости работой. Данная категория описывает тех, кто ориентирован больше на сам процесс деятельности и достижение результатов, чем на реализацию в данном виде работы своих способностей.

Готовность решать трудные, но интересные задачи/ответ на вызов (жизни, обстоятельств). Эти люди считают успехом преодоление серьезных препятствий, решение сложных проблем или просто выигрыш. Для одних людей «вызовом» является более трудная работа, для других – конкуренция и межличностные отношения.

Стиль жизни. Для представителей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы отношения в организации отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Неотъемлемой частью аргументов Шейна является утверждение о том, что ценности и предпочтения человека влияют на то, как он относится к своей работе. До некоторой степени эти предпочтения будут основываться на приобретенном им опыте.

Задание
(рекомендуемое
время на
выполнение
задания –
15 минут)

Подумайте о развитии своей карьеры вплоть до сегодняшнего дня, отвечая на следующие вопросы, и запишите результаты.

1. Как Вы добились вашей настоящей работы?
2. Что Вас не устраивает в этой работе?
3. Какие навыки и опыт Вы имели в то время, когда начинали ее?
4. Какую работу или должность вам хотелось бы выполнять (занимать) через пять лет?
5. Какие навыки, знания, опыт и квалификация вам потребуются для достижения этой цели?
6. Что Вам потребуется для достижения этих целей за три года?
7. Каков ваш следующий шаг, и когда Вы его должны предпринять?

Принятие управленческих решений в ситуациях, разыгрываемых в ролях

Ситуация 1. «Совещание»

*Задание для играющего роль
директора торгового центра*

С Вами за столом сидят Ваши подчиненные: менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы – руководитель крупного торгового центра.

Вам вместе предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (во вторник), весьма напряженного дня Вам провести совещание по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, так как на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как очень много покупателей, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

Задание: Вам необходимо назначить такой день и такое время, которые как можно более удобны для Вас самого (это покажет Вашу способность проводить свою линию) и в то же время на них согласны, хотя и с неохотой, остальные (это покажет Вашу способность находить с людьми общий язык, убеждать их). Предлагаемое время: с 10 до 12, с 12 до 14, с 14 до 16, с 16 до 18 час. Удобное время для Вас – с 12 до 14 час., день – вторник.

Время на обсуждение вопроса – 5 мин., на принятие и оформление решения – 1 мин.

Инструкция участникам совещания

С Вами за столом сидят Ваши коллеги: директор торгового центра, менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы – один из менеджеров.

Вам вместе предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (во вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание (по инициативе директора центра) по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, так как на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как очень много покупателей, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты (Вы в том числе) и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

Время на обсуждение вопроса – 5 мин., на принятие и оформление решения – 1 мин.

Задание: Найдите веские причины и убедительные аргументы для невозможности участия в совещании:

- с 10 до 12 час. (Вы – менеджер по персоналу),
- с 12 до 14 час. (Вы – заведующий организационным отделом),
- с 14 до 16 час. (Вы – коммерческий директор),
- Вы не можете во вторник (Вы – директор по юридическим вопросам).

Однако ваши действия, в конечном счете, зависят от тактики и стратегии поведения руководителя, от его позиции на этом совещании. Если она Вам импонирует (он решает или «снимает» Ваши проблемы или находит альтернативный вариант и т.п.), то Вы можете согласиться на время и день, предлагаемые директором, если нет, то в случае, если почувствуете явную несправедливость по отношению к себе, имеете возможность отказаться от участия в совещании в назначенное руководителем время.

Ситуация 2

Для директора:

Вы работаете директором предприятия не более трех месяцев. К Вам на подпись принесли сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки.

Сценарий написан одним из сотрудников маркетингового отдела, имеющим большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций, к тому же являющимся единственным специалистом в Вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Просмотрев внимательно сценарий, Вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, а сегодня это может способствовать снижению конкурентоспособности организации и отпугнет клиентов. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать – его нужно очень серьезно переработать или просто от него отказаться. Обо всем этом вы и должны сообщить автору сценария.

Вам следует учесть, что бывший директор практически всегда был удовлетворен сценариями, написанными этим сотрудником.

Задание: проведите беседу с сотрудником таким образом, чтобы суметь за короткий срок реализовать Вашу позицию по поводу серьезной переделки сценария или отказа от него, сохранив при этом партнерские отношения с данным работником.

Время на беседу и принятие решения – 10 мин.

Для сотрудника:

Вы работаете сотрудником маркетингового отдела. Имеете большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций. К тому же являетесь единственным специалистом в Вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек Вы достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый. Но, как правило, Ваши сценарии всегда принимались «на ура». Сейчас Ваш сценарий презентации, посвященной открытию важной для Вашей организации выставки, рассматривается новым директором предприятия, который работает не более трех месяцев. Директор должен принять/не принять Ваш сценарий.

На Ваш взгляд сценарий достаточно эффектен, и Вы ждете похвалы от нового директора.

Инструкция для сотрудника/сценариста:

Как исполняющий роль сценариста, Вы должны сыграть предлагаемый характер. На любые виды переделки Вы можете дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных предложений, не ущемляющих достоинство работника, корректности и психологической компетентности.

Ситуация 3

Вы -- представитель аттестационной комиссии. Накануне аттестации в неофициальной беседе с руководителем организации, в которой Вы работаете, было высказано пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника из консалтингового отдела – Марию Семеновну Крюкову, и в то же время было сказано, что у Вас, наконец, есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Вы давно знаете М.С. Крюкову как справляющегося со своими обязанностями, инициативного, творческого специалиста. Вы с ней вместе учились в институте, у Вас с ней дружественные отношения. Вам также известно, что между руководителем и М.С. Крюковой уже давно отношения оставляют желать лучшего. Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у руководителя нет.

Дома Вы рассказали жене о сложившейся ситуации и попросили совета, на что она однозначно заявила, что, несмотря на дружественные отношения,

в это трудное время ее интересует судьба и карьера только ее собственного мужа.

Ваши действия?

Время подготовки ответа руководителю – 5 минут. Решение сформулировать устно и затем презентовать.

Вы – руководитель организации, в которой в данный момент проходит аттестация сотрудников. Накануне аттестации в неофициальной беседе с представителем аттестационной комиссии, Вы высказали пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника из консалтингового отдела – Марию Семеновну Крюкову. В то же время было сказано, что у него (сотрудника), наконец, есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у Вас нет, но между Вами и М.С. Крюковой уже давно отношения оставляют желать лучшего.

Вы поставили задачу: найти объяснения и сформулировать причины, по которым можно уволить М.С. Крюкову.

Сегодня Ваш сотрудник должен сформулировать ответ и доложить его Вам.

Кейс У Вас в школе возникла вакансия завуча. А вот найти ему замену никак не удается. Достойные, с Вашей точки зрения, люди есть, но они отказываются. Их приходится уговаривать, они делают Вам одолжение, которое в дальнейшем придется оплачивать. Дело в том, что эти достойные люди не хотят менять статус учителя на статус руководителя.
Почему?

1. Попробуйте найти возможные причины такого поведения.
2. Что следует сделать для повышения мотивации претендентов?
3. Кому стоит делать предложение? Определите целевые группы и обозначьте их возможный интерес.
4. Почему эти решения будут работать (используйте концепции и теории, чтобы это обосновать)?

Задание Индивидуальные ценности

(«Понимание ценностей») 1. Перечислите, что Вы считаете наиболее важными жизненными ценностями.

2. Подумайте, изменяются ли эти ценности с годами? Если изменяются, то, как Вы считаете, почему?

Цели

1. Ваши личные цели на работе? Перечислите три самые важные.
2. Какие три самые важные цели Вашей организации?
3. Насколько совпадают Ваши личные цели с целями организации?

Кейс

(командная работа)

Проект Светланы

Впервые Светлане поручили большой проект, в случае успеха которого ее карьера, несомненно, могла бы пойти в гору. Ей поручили сформировать комитет, члены которого представляли бы каждое из один-

надцати подразделений местного муниципального совета.

Целью комитета была разработка рекомендаций относительно того, как местный совет должен следовать правительственному плану развития управления с помощью компьютерных технологий. Она получила это задание от своего непосредственного руководителя, которому, в свою очередь, данное задание было дано Главой местного муниципального совета. Ей сказали, что это в высшей степени приоритетный проект и что руководители каждого из подразделений должны назначить своих лучших и наиболее компетентных представителей для работы над ним.

Назначения представителей затягивались во времени, что было неприятно. Светлана не знала точно, сколько времени у нее в распоряжении, но поскольку проект был назван приоритетным, она решила, что необходимо взять дело в свои руки и сдвинуть его с мертвой точки. Она воспользовалась личными контактами и определила наиболее подходящие кандидатуры в каждом подразделении. Затем она запросила руководителей подразделений относительно выбранных людей и, чтобы формализовать процесс, направила копии запросов президенту совета. Она, безусловно, могла справиться с проектом.

Первое собрание комитета прошло успешно. Присутствовали все одиннадцать представителей плюс какой-то человек из аппарата Главы, которого она никогда не встречала раньше и который уклончиво объяснил причины своего присутствия. Хотя только половина присутствовавших были теми, кого она просила направить, с большинством она была знакома. Сначала ее беспокоило, что некоторые представители «менее технических» отделов не будут принимать активного участия, но они все сидели в конце стола и, казалось, заинтересованно обсуждали проблемы. Кроме того, на собрании присутствовал Максим из отдела информационных технологий, один из тех, кого она всегда старалась избегать. Он поднимал шум всякий раз, стоило только кому-нибудь намекнуть на дополнительную работу для его отдела.

Было слишком мало времени, и стоило начать прямо с сути вопроса на первом же собрании.

Светлана объяснила свой план действий и уже распределяла поручения, когда Максим (чего же еще от него ожидать!) спросил ее, что она подразумевает под е-правительством. Как будто это не очевидно! Он просто хотел, чтобы она почувствовала себя неловко. После того как каждый успел попросить Максима не быть столь агрессивным, она дала им определение, взятое из примечаний, полученных от ее начальника. Она была благодарна, что никто не

стал оспаривать это определение, хотя оно и не казалось слишком понятным.

Николай из отдела финансов поднимал много различных вопросов, однако в основном его интересовало, каким образом были определены задачи и распределены поручения. Он также заявил, что хотел бы назначить следующее совещание через неделю. Светлана совсем не хотела, чтобы он руководил проектом, и ясно дала это понять. Было только одно место руководителя проекта, а ее карьера очень важна для нее. Она не могла дать Николаю шанс захватить власть и получить все.

Было несколько странно, что во время совещания ни у кого не родилось интересных идей, да и обсуждение было каким-то вялым. Но теперь будет время заняться этим, и, назначив следующее совещание через две недели, она завершила совещание.

Казалось, что все прошло прекрасно.

Однако на следующее совещание явилась лишь половина представителей. К тому же она получила извинения всего от двоих из отсутствовавших, которые не смогли присутствовать по причине загруженности в своих отделах. Никто не знал, где были представители «менее технических» отделов. Она была почти благодарна Максиму, который все еще присутствовал и, как всегда, раздувал проблемы!

Вопрос: Что же могло быть сделано неверно, ведь этот проект так много значил для нее?

Если есть проблемы коммуникации в учебных подгруппах или при обсуждении проблем коммуникации, полезно выполнить задание, цели которого следующие

- показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о мнениях и взглядах других людей;

- продемонстрировать проблемы различия в наших представлениях и ожиданиях других людей (коллег, потребителей образовательных услуг и т.д.);
- показать важность налаживания коммуникации (с коллегами, потребителями и т.д.) для улучшения взаимопонимания.

Для выполнения задания понадобятся следующие материалы: плакат, либо раздаточный материал, либо фломастеры и лист бумаги.

Процедура

- Попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (например, самые важные десять функций).
- Попросите их предугадать, сколько из десяти функций перечислит их руководитель, если его попросить это сделать.
- Раздайте материал, повесьте плакат или нарисуйте схему, подтверждающую, что существует «обычное» несоответствие в 25% между представлениями начальников и представлениями их подчиненных.

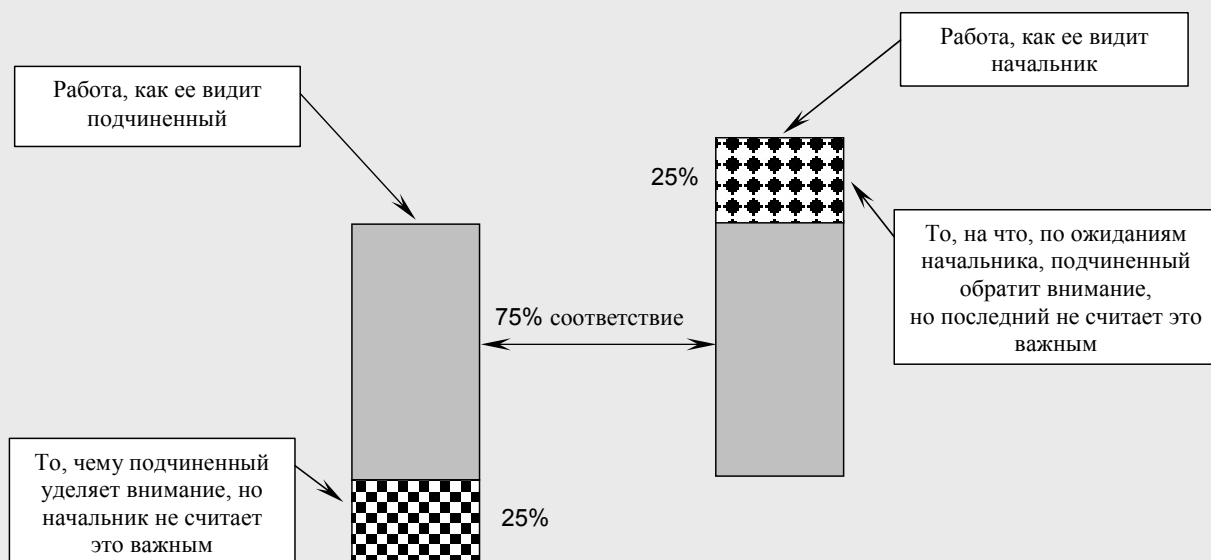
Вопросы для обсуждения

- Если есть разница в Ваших ответах по первому и второму этапам игры, то попытайтесь объяснить причины ее существования.
- Почему Вы оправдываете существование этого несоответствия?
- Какие конкретные шаги Вы бы приняли для разрешения данной проблемы?
- Есть ли аналогичная проблема при общении с внешним потребителем?
- Что можно сделать для улучшения коммуникации?

Советы

Некоторые люди неохотно приступят к выполнению данного упражнения, так как будут бояться забыть и не учесть ключевые моменты своей работы. Поэтому лучше всего создать спокойную обстановку и сказать, что недостаточность отводимого времени, скорее всего, скажется на полноте составляемого перечня.

Исследование степени несоответствия мнений подчиненных и руководства



Если у Вас осталось время

1. Идеальным вариантом будет составление парами «начальник – подчиненный» таких списков заранее, независимо друг от друга. Затем они могут собраться вместе, сравнить свои перечни и получить реальные данные о несоответствии их представлений.

2. Если Вы хотите несколько модифицировать это упражнение, то попросите также оценить:

- личные характеристики, необходимые для выполнения данной работы;
- возможные изменения в работе в будущем;
- препятствия на пути эффективного выполнения работы.

Несоответствие по многим из этих показателей будет даже гораздо выше 25%, что доказывает необходимость улучшения взаимопонимания и коммуникации.

Данную игру целесообразно провести при обсуждении проблем коммуникации (внутренней и внешней), проблем улучшения взаимопонимания потребностей и желаний потребителей (внутренних и внешних), а также ее можно использовать, если обсуждение зашло в тупик в результате взаимного непонимания и расхождения точек зрения.

Вопросы для обсуждения

- Процесс искажения информации, энтропия, улучшение коммуникации.
- Процесс согласования потребностей внутренних потребителей и внешних потребителей с Вашими возможностями и возможностями организации.
- Коммуникация и ее улучшение.

Управление человеком и управление группой

Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека, а поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

Характерными *особенностями* группы являются следующие. Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов*, личного разговора, наблюдения за поведением друг друга и т.п. В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается *неформальное распределение ролей*, обычно признаваемое группой.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное *руководство*. В современном русском языке под руководством, с точки зрения *собственника*, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи, в наименее благоприятных условиях.

Задание (рекомендуемое время – 10 минут)

Проанализируйте, пожалуйста, собственный опыт.

1. Приведите 2–3 примера сотрудничества нескольких групп для достижения определенной общей цели, участником которого Вы были (или являетесь сейчас). Это может быть Ваша работа с коллегами или сотрудничество с представителями других организаций.
2. Для каждого случая оцените, было ли сотрудничество эффективным. Достигли ли Вы всего, на что рассчитывали?
3. Определите в порядке значимости факторы, которые, по Вашему мнению, помогали или мешали вашей совместной работе.

Комментарий: Этот простой анализ Вашего опыта показывает, как сложно оценить эффективность подобного сотрудничества. Иногда сотрудничество, вызвавшее массу конфликтов в процессе работы, приводит к великолепным результатам. И наоборот, взаимопонимание и дружеская обстановка не обязательно способствуют достижению поставленных целей.

Вопросы для самостоятельного изучения или консультаций

Климат образовательного учреждения. Природа и специфика конфликтов в образовании. Управление человеческими ресурсами. Проектирование работы: стратегия и тактика.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ

Управленческие задачи по курсу «Организация труда руководителя образовательного учреждения»

*«Не важно, что вызывает беду,
важно, что ее устраняет.
Понимание – начало согласия».*

Б. Спиноза

Цели обучения:

- научить менеджеров адаптировать теоретические знания на практике;
- познакомить обучаемых с реальными управленческими ситуациями в социальной сфере;
- научить их анализу управленческих ситуаций;
- познакомить их с функциональным содержанием труда менеджера практически;
- развить у них умения и навыки принятия управленческих решений.

Ситуации по теме

«Функциональные направления деятельности руководителей организации»

Задача 1

Цель: определить оптимальные действия в сложной организационной ситуации.

Приобретаемые знания и умения: знание сущности и места функций органов управления организацией; умение построить необходимые внутренние и внешние связи между системами и подсистемами при решении сложной задачи.

Ситуация

Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числятся ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как Вы будете действовать?

Вот некоторые из возможных действий:

- посещаю уроки и анализирую их;
- разбираюсь со своими заместителями;
- провожу педсовет и заслушиваю членов коллектива;
- встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;
- знакомлюсь с работой лучших школ и лучших учителей;
- сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны, и нужно предпринимать, совсем другие усилия. Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

Задача 2

Цель: распределить функциональные обязанности между руководителями учебного заведения.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания деятельности руководителя учебного заведения и его заместителей; умение рационально распределить между ними функциональные обязанности в зависимости от поставленной цели.

Ситуация

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

1. Организация учебного процесса на межпредметной основе; преподавание вариативных дисциплин по запросам учащихся и их родителей; постепенное внедрение новых, в том числе и вузовских, форм и методов работы с учащимися.

2. Создание новых учебных программ и совершенствование имеющихся.

3. Создание учебных кабинетов с соответствующим методическим обеспечением и техническим оснащением.

4. Организация работы с вузами экономического профиля с целью подключения их к учебному процессу.

5. Организация развитой опытно-экспериментальной и методической службы, состоящей из методического совета, профильных кафедр, межпредметных методических объединений и творческих групп.

6. Создание в гимназии психологической службы с целью систематической диагностики способностей и возможностей учащихся.

Задание: определите, сколько заместителей нужно иметь директору гимназии для реализации данной программы. Обоснуйте их функциональные обязанности. Найдите место педагогического совета, методических структур и других органов руководства учебным заведением в решении поставленных задач.

Задача 3

Цель: распределить функциональные обязанности между руководителями органа управления образованием.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания деятельности органа управления образованием: умение понять разницу между функциональными направлениями управленческой деятельности.

Ситуация

Управление образованием г. Санкт-Петербурга (или, например, штата Флорида, США) ежегодно среди множества задач решает и такие:

1. Сертификация учебных заведений и аттестация персонала.

2. Создание диагностических и тестовых систем по выявлению способностей учащихся.

3. Внедрение бизнеса, менеджмента и маркетинга в школьное образование.

4. Создание дифференциальных программ обучения учащихся.

5. Осуществление межрегиональных связей с образовательными организациями других городов (штатов).

6. Создание специальных профилактических программ для отстающих учащихся.

7. Совместная работа с университетами и колледжами по развитию одаренных школьников.

8. Совместная работа школ округа по проведению мероприятий национального масштаба и развитию народных традиций.

9. Обеспечение связей с выпускниками школ и оказание им необходимой помощи.

10. Организация помощи альтернативному образованию в частных школах.

Задание: исходя из содержания данных задач распределите функциональные обязанности заместителей руководителя ОУ: по организации работы школ и по развитию одаренности учащихся; обоснуйте, каким образом они должны между собой взаимодействовать.

Задача 4

Цель: определить оптимальные действия в сложившейся ситуации.

Приобретаемые знания и умения: знание отношения прав и обязанностей членов коллектива учебного заведения; умение определить функциональную роль каждого к работе учебного заведения.

Ситуация

Вас назначают руководителем учебного заведения, в котором учителя не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что Вы как руководитель будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность.

Ситуации по теме «Управленческий цикл руководителя организации»

Задача 5

Цель: определить основные этапы действий руководителя в организации нового дела.

Приобретаемые знания и умения: знание управленческого цикла руководителя учебного заведения; умение логически последовательно выстроить действия в процессе принятия решений.

Ситуация

Вам как руководителю нужно организовать и определить основные этапы проведения внутришкольного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;
- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса;
- составление плана контроля;

- педагогический анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

Задание: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.

Задача 6

Цель: определить основные этапы действий руководителя в процессе подведения итогов какого-то дела.

Приобретаемые знания и умения: знание основных функциональных направлений труда менеджера по руководству деятельностью преподавателя; умение квалифицированно проанализировать деятельность преподавателя.

Ситуация

Вам как руководителю нужно осуществить педагогический анализ деятельности преподавателя с целью улучшения качества учебно-воспитательного процесса. Покажите, в какой последовательности Вы будете осуществлять такой педагогический анализ:

- планирование руководства и контроля за работой преподавателя;
- индивидуальная методическая работа преподавателя;
- планирование учебного процесса;
- состояние преподавания предмета;
- результаты обучения и воспитания;
- оснащение учебного процесса;
- участие в коллективной методической работе;
- выявление уровня интереса учащихся к предмету.

Задание: обоснуйте последовательность избранных вами этапов анализа и выявите определенную закономерность в проведении анализа работы исполнителя деятельности.

Ситуации по теме «Закономерности управления и их роль в руководстве организацией»

Задача 7

Цель: осуществлять сбор, переработку и передачу информации о работе коллектива.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания информационных потоков в процессе руководства учебным заведением: умение дифференцировать поступающую информацию и определять главные звенья в работе.

Ситуация

Одна из основных функции руководителя — постоянно осуществлять сбор, переработку и передачу информации о работе коллектива. Какую, с Вашей точки зрения, обязательную информацию должен иметь руководитель учебного заведения в конце каждого учебного дня, конце недели, в конце месяца? Например, некоторые опытные руководители школ считают, что к концу месяца они должны знать

успеваемость по предметам и классам, выполняемость планов воспитательной работы, финансово-хозяйственное состояние школы, положение дел в семьях неуспевающих и неблагополучных учащихся, основные провалы и достижения школы.

Задание: поясните, в какой степени Вы согласны с таким мнением. Всесторонне обоснуйте свою позицию по этому вопросу.

Задача 8

Цель: определить взаимодействие некоторых управленческих понятий в процессе принятия и реализации решений.

Приобретаемые знания и умения: знание определений некоторых управленческих понятий.

Ситуация

Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий.

Проблема в управлении – ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения – творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении – способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация – функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Задание: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

Задача 9

Цель: определить необходимые внутренние и внешние связи вновь созданной системы управления.

Приобретаемые знания и умения: знание особенностей построения новых систем управления; умение определить взаимосвязи внутренних и внешних связей системы управления.

Ситуация

Руководство РГПУ им. А.П. Герцена приняло решение открыть новый факультет управления для подготовки профессиональных управленцев образования и учителей менеджмента и маркетинга для школ и вузов. Для того чтобы успешно функционировать, новая система должна была построить необходимые внутренние и внешние информационные связи:

- с руководством и ученым советом университета;
- с комитетом образования мэрии и районными управлениями образованием;
- со школами, лицеями, гимназиями Санкт-Петербурга;

- с экономическим, психолого-педагогическим, юридическим факультетами, иностранных языков и др.;
- с университетами и институтами экономического и управленческого профиля.

Задание: проанализируйте и решите, какие еще внутренние и внешние связи необходимы новому факультету. Каким образом эти связи будут способствовать повышению качества образовательного процесса?

Ситуации по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений»

Задача 10

Цель: выявить все необходимые альтернативы в процессе принятия решения.

Приобретаемые знания и умения: знание особенностей процесса принятия решения; умение выбирать из ряда решений одно, наиболее предпочтительное.

Ситуация

Класс отказался посещать уроки учителя физики. Учащиеся объяснили это тем, что они не понимают объяснений учителя и он несправедливо ставит им двойки. Учитель считает, что класс совершенно вышел из-под контроля, не хочет учиться; учитель требует наказать зачинщиков. Завуч стал на сторону учителя, молодые преподаватели, работающие в этом классе, взяли сторону ребят.

Задание: обдумайте и решите, как должен действовать в этой ситуации руководитель учебного заведения. Обоснуйте последовательность его управленческих шагов.

Задача 11

Цель: выявить необходимые альтернативы в процессе принятия и реализации решения.

Приобретаемые знания и умения: знание особенностей процесса принятия и реализации решения; умение выбрать из ряда решений одно, наиболее предпочтительное.

Ситуация

Изучив работу учителей естественно-математического цикла в среднем учебном заведении, руководитель пришел к выводу, что знания большинства учащихся — на уровне воспроизведения учебника. Многие учащиеся с трудом применяют знания на практике. Учителя имеют разное представление об уровне оценки знаний учащихся.

Задание: решите, что Вы как руководитель учебного заведения будете делать? Какое место в своих решениях Вы отведете педагогическому совету, совету руководства, методическим службам, функции контроля за учебным процессом?

Задача 12

Цель: найти наиболее эффективные средства решения выявленной проблемы.

Приобретаемые знания и умения: знание основных противоречий в работе членов коллектива; умение за противоречиями увидеть требующие решения проблемы.

Ситуация

Посещая уроки молодых учителей, Вы, как руководитель учебного заведения, пришли к выводу, что они не умеют дифференцированно работать с учащимися. На их уроках преобладают фронтальные формы обучения. Уровень теоретических лекций гораздо выше уровня практических занятий.

Задание: обдумайте ситуацию и решите, что Вы предпримите в организационном, методическом и контролирующем плане. Какое место в этом процессе Вы отведете работе по обобщению и внедрению передового педагогического опыта? Обоснуйте свои управленческие действия.

Задача 13

Цель: определить место коллективного органа руководства в процессе реализации решения.

Приобретаемые знания и умения: знание сущности и управленческой значимости коллективного органа руководства; умение своевременно подключать тот или иной орган руководства в процессе реализации управленческого решения.

Ситуация

В учебном заведении, в котором Вас назначили руководителем, вы будете возглавлять и педагогический совет. Вы решили проверить эффективность работы педсовета до вашего назначения.

Задание: продумайте, как Вы это сделаете. Каковы будут Ваши основные критерии оценки работы педсовета?

Задача 14

Цель: перестроить систему и структуру управления под воздействием новых целей.

Приобретаемые знания и умения: знание методики перестройки систем и структур управления; умение перестроить систему и структуру управления под воздействием новых целей.

Ситуация

Вы - руководитель обычной школы, но Ваш коллектив созрел для того, чтобы в будущем Ваша школа стала гимназией.

Задание: объясните, видите ли Вы разницу между школой и гимназией. Каковы будут Ваши первые шаги на пути к преобразованию школы? Подумайте, что Вы измените в содержании и методике преподавания школьных дисциплин, какие новые дисциплины могут появиться в расписании. Проанализируйте, каким образом будет перестраиваться структура управления школой, т.е. какие новые функциональные обязанности появятся у заместителей директора, какие новые подразделения придется создавать в школе, какие новые функции приобретет методическая служба и какие новые внешние связи станут приоритетными в работе коллектива.

Ситуации по теме

«Коллективные органы управления и их роль в руководстве организацией»

Задача 15

Цель: определить место и роль коллективных органов управления в руководстве организацией.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания и особенностей работы коллективных органов управления в учебных заведениях: умение своевременно и квалифицированно подключать их к процессу решения тех или иных актуальных задач.

Ситуация

Учебное заведение, в которое Вас назначили руководителем, в течение ряда лет работает над сложной педагогической проблемой «Дифференцированный подход к учащимся с целью развития их способностей и своевременного профессионального самоопределения».

Задание: подумайте, как Вы будете подключать к этой работе коллективные органы управления. Учитывая специфику различных органов и их неодинаковое функциональное назначение, сформулируйте возможную тему заседания педагогического совета, совета руководства, собирающегося каждую неделю, методических объединений или творческих групп учителей, тему для контроля за учебным процессом.

Задача 16

Цель: определить место и роль коллективных органов управления

в развитии самоуправления учащихся и учителей.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания и особенностей работы коллективных органов управления в учебных заведениях: умение квалифицированно использовать эти органы для развития школьного самоуправления.

Ситуация

Учебное заведение, в которое Вас назначили руководителем, в течение

ряда лет работает над сложной педагогической проблемой «Школьное

самоуправление и его влияние на повышение качества успеваемости и уровня воспитанности учащихся». Одна из задач такой работы – подключить учащихся к управлению учебным заведением.

Задание: подумайте, каким образом Вы это сделаете. Какие поручения Вы дадите учащимся, входящим в совет учебного заведения? Какие самоуправляемые структуры, состоящие из учащихся, учителей, родителей и преподавателей шефских организаций, будут создаваться в учебном заведении? Какие в связи с этим поручения Вы дадите своим заместителям, преподавателям, учащимся разных классов?

Задача 17

Цель: определить место и роль коллективных органов управления в проектировании деятельности учебного заведения.

Приобретаемые знания и умения: знание содержания и особенностей работы коллективных органов управления в учебных заведениях: умение своевременно и поэтапно подключить коллектив для планирования работы учебного заведения.

Ситуация

Перед Вами стоит задача спланировать работу учебного заведения, в которое Вас назначили руководителем, на будущий год.

Задание: продумайте, как Вы организуете эту работу в коллективе. Определите место и роль в планировании работы педагогического совета, совета руководства, опытно-экспериментальных и методических структур, службы контроля. Обоснуйте последовательность Ваших действий.

Рекомендации для преподавателей

Возможные решения предложенных ситуационных управленческих задач неоднозначны и многомерны. Подходы к ним могут быть разными, а выводы неожиданными. Поэтому есть смысл позволить каждой группе, образованной на занятиях, выработать свой вариант решения, а затем эти варианты обсудить в межгрупповой дискуссии. При этом каждая группа может дать оценку и тому решению, которое описан в учебном пособии в соответствующем разделе.

Для того чтобы решения выглядели доказательными, целесообразно построить функциональные и операционные модели решения задачи. В этом случае будет отчетливо видно, какие этапы проходит управленческая информация в связи с поступлением ее в тот или иной орган или отдел управления.

При решении задач, связанных с единой методической темой в работе учебного заведения, особенно важно выяснить, насколько эта работа способна сплотить педагогический коллектив и повысить качество учебно-воспитательного процесса.

При поиске решения задач, связанных с делегированием полномочий членам организации и с работой коллегиальных органов руководства, необходимо постоянно помнить о сохранении единства и единства руководства в коллективе.

Желательно, чтобы каждый обучаемый, прежде чем обосновать выводы, в процессе решения ситуационной задачи рассмотрел предлагаемую проблему с двух разных позиций – с позиции руководителя, менеджера и с позиции рядового работника организации и по возможности сделал прогностический анализ предлагаемых решений.

Комментарии к ситуациям, предложенные авторами, позволяют преподавателю, работающему с помощью ситуационных задач, иметь отправную точку зрения для анализа. Однако в случае, если у читающего идентичный курс преподавателя имеются иные подходы и взгляды на решение задачи, он имеет право рассмотреть их как более эффективные или правомерные.

Административные полномочия (staff authority) – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

Анализ внешней среды (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ содержания работы (job analysis) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Бюрократия (bureaucracy) – тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Взаимозависимость факторов внешней среды (interrelatedness, environmental) – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Власть (power) – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации (authority, organisational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть, основанная на вознаграждении (rewardpower) – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении (coercive power) – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние (influence) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешние поощрения (extrinsic reward) – сюда относятся все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward) – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Вознаграждение (compensation) – в рамках теории мотивации это все, что человеку может казаться ценным.

Группа (group) – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (другие) и испытывает на себе его влияние.

Групповое мышление (groupthink) – тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Делегирование (delegation) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Демократичный руководитель (democratic leader) – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений (decision tree) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация (decentralized organization) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Должностные инструкции (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единоначалие (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Закон эффекта (law of effect) – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Иерархическая структура (tall structure) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу (Maslow's hierarchy of needs) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Квалификационная характеристика (job description) – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

Классическая школа управления (classical school of management) – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникация, общение (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Конкурентное отличие (competitive advantage) – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Контроль (controlling) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Конфликт (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сто-

¹ Глоссарий приведен с учетом рекомендуемой литературы.

рона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Косвенные факторы окружающей среды (indirect environment) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

Критерии для принятия решения (decision criteria) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Кружок качества (quality circle) – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидер организации (organizational leader) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Межличностный стиль решения конфликтов (interpersonal styles for conflict resolution) – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Метод экспертных оценок (delphi technique) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Миссия (mission) – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Мотивация (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Неопределенность внешней среды (uncertainty, environmental) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Нестабильная внешняя среда (turbulent environment) – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

Обмен информацией по вертикали (communication, vertical) – движение информации с уровня на уровень в пределах организации. Обмен невербальной информацией (communication, nonverbal) – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

Обратная связь (feedback) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Объем управления (span of management) – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Окружение прямого воздействия (direct-action environment) – внешняя среда, факторы которой непосредственно

воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Организационная структура (structure, organizational) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационное лидерство (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организационное решение (decision) – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Организационный успех (success, organizational) – достижение поставленной цели.

Оценка деятельности (performance appraisal) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Передача информации по горизонтали (communication, horizontal) – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз (communication, downward) – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх (communication, upward) – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Перестройка работы (work redesign) – в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

Перечень внешних опасностей и возможностей – ПВОВ (EGOP) – получен при помощи анализа окружающей среды.

Планирование (planning) – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Показатель результативности (performance indicator) – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

Планирование трудовых ресурсов (human resource planning) – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Подразделение (subunit) – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Политика (policy) – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Полномочия (authority, organizational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Построение организации (departmentation) – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

Потребности (needs) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль (preliminary control) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят оценка пла-

нов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Принцип соответствия (parity principle) – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Прогнозирование (forecasting) – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Процесс управления (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению (process approach to management) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Развитие организации (organization development (OD)) – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в том числе и теории операций.

Риск (risk) – уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководитель высшего звена (top manager) – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители низового звена (линейные руководители) (supervisors) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Руководитель, предприниматель (entrepreneurial manager) – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

Руководство организацией (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Сетка управления (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная – «заботу о производстве».

Система (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи (feedback system) – в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Ситуативная модель Фиддера (Fiedler's contingency model of leadership) – модель, в которой выделены три фактора, влияющие на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная, т.е. законная, власть, данная руководителю по должности.

Ситуационная теория мотивации (process theory of motivation) – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Ситуационный подход (contingency approach) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».

Содержательные теории мотивации (content theory of motivation) – теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

Соотношение целей и средств (path – goal approach) – модель руководства, согласно которой руководители должны реализовать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

Стандарт (standard) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства (leadership style) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (авторитарный, демократический).

Стратегическое планирование (strategic planning) – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

Структурные методы разрешения конфликтов (structural techniques for conflict resolution) – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Тактика (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль (concurrent control) – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

Теория жизненного цикла (life cycle theory) – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория игр (game theory) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория «Х» (theory X) – термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотя бы за защитой. Главный вывод – людей надо принуждать работать.

Теория «Y» (theory Y) – термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория ожидания (expectancy theory) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Мак-Клееланда (McClelland's theory of need) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория систем (systems theory) – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

Теория справедливости (equity theory) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Технология (technology) – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.

Функциональные полномочия (functional authority) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Целевое управление (management by objectives–MBO) – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной, сжатой формулировки целей; 2)

разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цели (objectives) – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Централизация (centralisation) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Четыре системы Лайкерта – постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Школа человеческих отношений (human relations school) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Этика (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Эффект Хоторна (Hawthorne effect) – условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

ЛИТЕРАТУРА

В первую очередь – ресурсы сети Интернет, где много полезных материалов по менеджменту, в том числе и образованию

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
3. Балыхин Г.А. Управление развитием образования. – М.: Экономика, 2003.
4. Вульфсон Б.Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века. – М.: УРАО, 1999.
5. Менеджмент, маркетинг и экономика образования / Под ред. А.П. Егоршина. – Н.Новгород: НИМБ, 2004.
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей – М.: Олимп-бизнес, 2003.
7. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
8. Кондратьев В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя – М.: Эксмо-Пресс, 2007.
9. Лоранж П. Новый взгляд на управление образованием: задачи руководства. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2007.
11. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент – СПб: Знание, 2003.
12. Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / под. ред. проф. В.П. Соломина. – СПб: Питер, 2004.
13. Пинский А.А. Образование свободы и несвобода образования. – М.: УРАО, 2001.
14. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2006.
15. Путь менеджера от новичка до гуру: Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-xecutive, 2001–2005: Сб.ст. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
16. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. – М.: Добрая книга, 2006.
17. Томпсон-мл А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
18. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: «Вильямс», 2002.
19. Управление изменениями. Из серии: Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
20. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
21. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М.: Сентябрь, 2000 г.
22. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. – М.: Сентябрь, 2004.
23. Симонов В.П. Педагогический менеджмент науки в образовании. – М.: Высшее образование, 2007.
24. Савостенок П.Н. Управление персоналом в системе образования: Учеб. пособие. – Мн.: Академия последипломного образования, 2002.

Приложение 1

Темы эссе

1. Функционирование и развитие образовательного учреждения.
2. Компетентность руководителя образовательного учреждения – что это сегодня?
3. Организграмма управления вчера, сегодня, завтра.
4. Типы и виды планирования.
5. Делегирование полномочий – выгода и риски.
6. Эффективность использования ресурсов.
7. Сбалансированная оценка деятельности организации.
8. Подготовка и проведение совещаний, функции и роли его участников.
9. Сопrotивление и приверженность изменению.
10. Характеристики и использование власти, полномочий и влияния.
11. Функции, способности и навыки лидерства.
12. Использование STEP и SWOT-анализа в управлении образовательным учреждением.
13. Цели организации: классификация и механизм формирования.
14. Выбор и реализация стратегии развития школы.
15. Совершенствование организационной структуры ОУ.
16. Полномочия, задачи и ответственность школьных менеджеров разных уровней.
17. Полномочия и власть в организации.
18. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией.
19. Мотивация работников организации.
20. Мотивация и вознаграждение.
21. Особенности мотивации труда в государственных ОУ.
22. Контроль в процессе управления.
23. Информационное обеспечение процессов управления.
24. Использование современных информационных технологий в управлении.
25. Управление группами в организации.
26. Формирование и развитие команды.
27. Управление в условиях групповых конфликтов.
3. Если сотрудник заболел, хорошо бы навестить его, принести фруктов и предложить иную помощь. Действует все тот же механизм, что и выше. Проявление заботы о подчиненных со стороны начальства способствует улучшению отношений и укреплению коллектива. Ваше участие и забота о больном станут известны среди подчиненных.
4. Устройте праздник с привязкой к особо успешно выполненной работе. Если праздник происходит не из-под палки, это способствует сплочению организации и улучшению социально-психологического климата.
5. Памятные подарки, сувениры от конкретного руководителя конкретному подчиненному по случаю и нет (что более неожиданно и приятно). Даже мелкий подарок сотрудник будет в последующем показывать родственникам и друзьям. Он будет эффективно напоминать о хорошей работе.
6. Периодически можно спросить у сотрудника совета, хотя не обязательно ему следовать. Люди любят осознавать собственную значимость, особенно делая вклад в общее дело. Попросив совета от сотрудника, получишь двойную выгоду. Во-первых, сотрудник почувствует собственную значимость, а во вторых – может подсказать действительно оригинальное решение, которое Вам не пришло в голову.
7. Если даете сотруднику сложное задание, это задание я дал тебе, так как только ты способен выполнить его качественно, правильно и вовремя.
8. Способствовать повышению самооценки сотрудника и увеличению уровня достижений поставленных перед сотрудником задач. Осознание собственной исключительности в умеренных количествах – это хорошо, особенно, если не зашкаливает.
9. Неожиданно угостите сотрудников. Приятная неожиданность всегда приятна, если только не создает тревожного настроения из-за ожидания.
10. Публично признавайте заслуги сотрудников и хвалите их за это. Большинству людей нравится, когда их хвалят. Еще больше нравится людям, когда хвалят их в присутствии большого скопления народа. Но будьте внимательны при проведении данного мероприятия. Следите, чтобы при поощрении одного вы не забыли другого человека, также заслуживающего поощрения. Некорректное отношение к другим сотрудникам может вызвать у них обиду, зависть или ревность.

Приложение 2

Памятка

руководителю школы, подразделения для работы с сотрудниками

1. Почаще говорите «спасибо» от всей души/сердца. Поблагодарив человека, Вы повысите ему настроение и сформируете небольшую потребность отплатить Вам каким-либо способом (например, более прилежно поработав) – пример действия психологического механизма: ты мне, я тебе.
2. Если Вы не интересуетесь у сотрудников, как у них идут дела, как родные и здоровье, тогда давно пора начать это делать. Отношение к Вам после нескольких таких действий улучшается, равно как и повышается производительность труда. Желательно действовать при этом конгруэнтно (так, чтобы слова не расходились с поведением и делом).
11. Дарите сотрудникам на день рождения подарки не только от лица других сотрудников, но и от самой организации. Важно признание важности сотрудника для самой организации, а не только для отдельных людей, создание хорошего отношения именно к организации, даже если в ней поменяется половина сотрудников.
12. Улыбайтесь чаще!

Учебное издание

Плахова Любовь Мироновна, Решетников Николай Николаевич, Шимутина Елена Николаевна

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов

Редактор *Н.А. Песняева*
Верстка *Е.В. Конобеева*

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.

Подписано в печать 17.08.07.

Формат 60х90/16. Объем 8,0 п.л.

Гарнитура Times New Roman Суг.

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 200 экз. Заказ № 38.

Издательство Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, кор. 2

Отпечатано в типографии Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования,
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23