

Л.А. Мартынец

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебно-методическое пособие

Издание 2-е, дополненное и переработанное

Винница – 2015

УДК 005.93 – 057.875 (072)
ББК У29-212.311я73
М 29

*Рекомендовано к печати кафедрой управления образованием
Донецкого национального университета
(протокол № 8 от 18.03.2014 г.)*

Автор-составитель:

Л.А. Мартынец, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием Донецкого национального университета

Рецензенты:

Е.Г. Жданова-Недилько, канд. пед. наук, доц., доцент кафедры педагогического мастерства и менеджмента Полтавского национального педагогического университета им. В.Г. Короленко,

Л.И. Ломако, канд. пед. наук, доцент кафедры педагогики Донецкого национального университета.

Мартынец Л.А.

М 29 Менеджмент организаций: учебно-методическое пособие. Изд-е 2-е., доп. и переработ. / Л.А. Мартынец. – Винница: ООО «Нилан-ЛТД», 2015. – 104 с.

ISBN 978-617-7212-60-6

В учебно-методическом пособии содержатся материалы, которые раскрывают теоретические основы менеджмента, сущность стратегического управления, систему управления развитием учебного заведения. Материалы помогут осознать систему управления инновационными процессами в учебном заведении как условие его развития, научат разрабатывать программы развития учебного заведения.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, магистрантов специальности «Менеджмент организаций», «Управление учебным заведением», преподавателей высших учебных заведений, слушателей курсов повышения квалификации, руководителей учебных заведений.

УДК 005.93 – 057.875 (072)
ББК У29-212.311я73

ISBN 978-617-7212-60-6

© Мартынец Л.А., 2015

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент (англ. *management* – управление, организация) как наука управления организацией сформировался в США в начале XX века. Его основателями считают Ф. Тейлора (1856-1915) и А. Файоля (1841-1925). Однако, корни менеджмента как совокупности управления людьми, организации производства, его принципов и методов исследовалось еще в давние времена, чему оказывало содействие углубление специализации и кооперации работы. Возникает проблема выделения управления как специфического вида трудовой деятельности человека на производстве – управленческой.

Появление производственной экономики (IX-VII тыс. до н.э.) становится вехой в накоплении определенных знаний в области управления. Древнегреческий философ *Сократ* (470-399 гг. до н.э.) одним из первых дал характеристику управления как особой деятельности и нашел принцип универсальности управления. *Платон* (428-348 гг. до н.э.) считал, что деятельность в управлении является важным средством обеспечения жизни общества – особым видом искусства, которое должен осуществлять политик на основе правильного понимания и применения законов. Он классифицировал формы государственного управления и сделал попытку разграничить функции управления. *Аристотель* (384-322 до н.э.) в учении о домохозяйстве говорил об искусстве управления рабами. *Александр Македонский* (356-323 гг. до н.э.) впервые применил территориальную структуру управления войском, принципы которой и до сих пор действуют в организации современных армий.

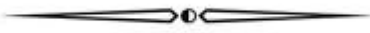
Однако в рабовладельческом и феодальном способах производства применялись насильнические, внеэкономические методы управления производством. С развитием капиталистических отношений изменяется и характер работы, начинают преобладать экономические методы управления с административными и правовыми. Поэтому менеджмент как искусство управления предприятием, по мнению основателя современного менеджмента П. Друкера (род. в 1909 г.), приобретает научное содержание. Он предложил такое определение менеджмента: «Управление – это особый вид

деятельности, который превращает неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и продуктивную группу».

Уже на низшей стадии развития капитализма английский промышленник Р. Оуэн на собственной ткацкой фабрике в 1820 г. ввел мероприятия по повышению производительности работы и мотивации деятельности, взаимоотношений работника с предприятием и процессом работы. Так, в условиях свободной конкуренции свободного рынка, который предусматривает свободу товаропроизводителей, экономическую демократию, менеджмент рассматривается как независимый феномен относительно функционирования капиталистического производства, а менеджер становится реальной фигурой.

В процессе эволюции рыночной экономики и углубления общественного разделения труда управление людьми, организациями, коммерческими предприятиями усложняется. Все проблемы, которые возникают перед организацией, невозможно решить без профессионального менеджмента, который стал могущественным ускорителем развития общества. На рубеже XIX-XX ст. появляются предприятия-гиганты, на которых работают тысячи и десятки тысяч рабочих; используются новые технологии, дорогое оборудование. На таких предприятиях меняются и сами работники, которые становятся более образованными и грамотными, начинают сознавать себя личностями, понимать свою роль и возможности. В новых условиях предыдущая система управления, которая базировалась на эмпирических данных, уже не могла обеспечить создание условий для строгого соблюдения технологий, точности выполнения трудовых операций.

Толчком для обновления организации производства и соблюдения научного менеджмента, который отвечал бы требованиям новой эпохи, стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, прежде всего эксперименты американского ученого Ф. Тейлора, который выделил факторы, влияющие на уровень производительности работы. Это было, прежде всего, связано с выявлением оптимального режима работы оборудования, использование материалов, сырья. Также применялась стимулирующая система оплаты труда. Научный работник показал, что каждый менеджер должен осуществлять




отбор, обучение и расстановку работников на те места, на которых они могут принести наибольшую пользу.

Ф. Тейлор и его последователи добивались признания менеджмента как самостоятельной науки, вида деятельности и создали его первую научную школу, которая получила название рационалистической. Теоретической основой этой школы стала постоянная модель организации с определенными общими закономерностями. Поэтому задача менеджмента состояла в выявлении этих закономерностей, в соответствии с которыми должно было осуществляться руководство предприятием.

Современное предприятие и современный менеджмент невозможны без знаний, накопленных человечеством. Роль менеджмента и сегодня заключается в том, чтобы превратить знание и образованность на непосредственную продуктивную силу общества, т.е. в настоящий капитал любой экономики.

Современная экономическая теория выделяет такие основные виды менеджмента: организационный, производственный, кадровый, инвестиционный, инновационный, финансовый, банковский, аграрный и др.

Мы сконцентрируем внимание на *менеджменте организаций*. Это наука об управлении современным предприятием, основным содержанием которой является комплекс научных принципов, методов стимулирования и организационных рычагов влияния на действия людей, использование разнообразных ресурсов с целью достижения тактических и стратегических целей организации. Поэтому основными объектами менеджмента организаций являются отдельные организации, предприятия, учреждения, которые возникают как управляемая система, т.е. объект управления, а управляющая подсистема является субъектом управления.



ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

1.1 Теоретические основы менеджмента

Соотношение понятий «управление», «руководство», «менеджмент»

Чтобы обеспечить эффективность управления, необходимо, прежде всего, знать его методологические и теоретические основы.

Термины «управление», «руководство», «менеджмент» употребляются как для обозначения соответствующих областей управленческой практики, так и для обозначения изучающих и обосновывающих эту практику научных дисциплин (а термин менеджмент, кроме всего прочего, может означать и совокупность управленцев, работающих в данной организации – например, менеджмент школы № ...). Поэтому вполне естественно, что сопоставление возможно только с учетом этого обстоятельства (чтобы не сравнивать менеджмент как науку с внутришкольным управлением как практикой и наоборот). Когда говорят о менеджменте в управлении школой, это может иметь смысл, если имеется в виду использование идей научного менеджмента как дисциплины в школьной практике.

Понятия «управление», «руководство» и «менеджмент» можно рассматривать как синонимические в общем контексте социального управления.

Управление – это вид деятельности, который обеспечивает оптимальное функционирование и развитие систем, согласовывает и координирует деятельность людей относительно достижения общей цели (М. Поташник).

Управлять можно системами, процессами; руководить – людьми, коллективами. То есть управление и руководство отличаются объектами и субъектами. Управлять можно чем-то, руководить – кем-то. Управлять – создавать условия для работы людей. *Руководить* – направлять работу других людей. Руководитель – это менеджер, который организует, координирует деятельность людей для достижения профессиональных успехов, результатов.

Термин «управление» более общий, поэтому, как правило, понятие «менеджмент» употребляется, когда:

- подчеркивается эффективность управления;
- идет речь о профессиональной деятельности руководителя с соответствующим образованием (менеджер);
- идет речь о науке управления.

Менеджмент – теория и практика эффективного управления. Менеджмент – это новая философия управления, которая выделяет роль управления и менеджера в общественной жизни, а также социальную значимость профессии управляющего. Это требование сделать процесс управления полностью обоснованным, целесообразным и создавать планы достижения целей таким образом, чтобы подчиненные работали с осознанием собственного достоинства и получали от работы удовольствие (Ю. Конаржевский). Менеджмент является составной частью управленческой деятельности, которая реализует теорию и практику эффективного управления коллективами предприятий. Менеджмент охватывает методы и технику управления предприятиями, направленные на достижение поставленной цели при условиях оптимального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов (В. Жигалов, Л. Шимановская).

Внутришкольный (педагогический) менеджмент – теория и практика эффективного управления заведением образования.

Менеджер – руководитель, который владеет профессиональными знаниями и умениями для реализации эффективного управления. *Менеджер образования* – руководитель, который владеет профессиональными знаниями и умениями для реализации эффективного управления в образовании.

Таким образом, тождественность понятий «менеджмент», «управление» и «руководство» означают:

- практику деятельности человека, профессию;
- науку (область человеческих знаний);
- процесс деятельности;
- людей, которые осуществляют управление;
- орган (аппарат) управления организацией.

Принципы менеджмента

Принципы – фундаментальные исходные положения, которые вытекают из стойких тенденций и закономерностей управления. Принципы – это признаки любой науки, в частности, и управления. Принципы управления следует понимать как общепризнанные положения, которых необходимо придерживаться в процессе управленческой деятельности.

Принципы – это основные правила, которые раскрывают действия объективных законов, при которых должна эффективно функционировать организация. Принципы отображают разные сферы деятельности организации и управления ею. Они являются почвой для правильного понимания взаимодействия между людьми, производственными процессами, осмысления целей и результатов деятельности организации.

Термин «принципы управления» впервые ввел Ф. Тейлор в 1911 году в труде «Принципы научного управления». Почти за 100 лет развития науки менеджмента появились разные классификации принципов управления.

Условно принципы можно распределить на две группы:

1. Общие принципы отображают основные тенденции и закономерности развития организации, закладывают основу теории управления.

2. Специфические принципы, которые отображают особенности организации управленческой технологии и т.п.

Общие принципы должны отображать положения, которые распространяются на организации разных типов; отвечают законам развития природы, общества и менеджмента; объективно отображают сущность реальных процессов управления; признаются обществом как руководящие. К общим принципам можно отнести такие:

- компетентность: обладание знаниями, умениями и опытом, которые необходимы для выполнения должностных полномочий;
- гуманность: благородная моральная мотивация своего поведения, стремления разоблачить в людях лучшие качества;
- ортобиотичность: осознание самооценки собственной жизни, оптимизм;

- инновационность: стремление к поиску, рационализации, способность к риску.

- прагматизм: работа на результат, рациональное использование времени, условий.

М. Мартыненко предлагает обратить внимание управленцев к следующим принципам:

1. Принцип целенаправленности

Цель функционирования организации предопределяет наличие самого процесса управления. Сущность менеджмента кроется в достижении целей организации. Исходным пунктом менеджмента является необходимость постановки общей цели для организации в целом и для группы людей, которые работают совместно.

2. Принцип учета интересов

Не только цели организации определяют эффективную деятельность человека, но и его интересы. Поведение человека в организации является следствием сложного взаимодействия целей, потребностей и интересов. Следовательно, эффективным будет достижение общей цели только при условиях удовлетворения потребностей конкретных людей.

3. Принцип иерархичности

Согласно ему все сложные организации рассматриваются как многоуровневые. Специализированный труд требует выполнения разных ролей и достижения разных целей, предусматривает координацию, что и предопределяет иерархию в управлении. Принцип иерархичности определяет характер отношений между субъектами и объектами управления.

4. Принцип взаимозависимости

Все элементы и факторы в организации взаимосвязаны. Поэтому изменения, которые происходят в одном из них, вызывают реакцию изменений в других элементах. Особенное внимание необходимо уделять факторам внешней среды. Организация вынуждена постоянно реагировать на эти факторы и хранить стойкое состояние.

5. Принцип динамического равновесия

Потенциал организации должен быть в динамическом равновесии с факторами внешней среды. Организация должна быстро изменять свое состояние в соответствии с требованиями разных факторов, а именно: новые технологии, научные

—●—

исследования, социальные заказы, политико-правовые условия, социально-экономические компоненты, образовательно-культурные тенденции и т.п. Медленная реакция на внешние раздражители нарушает стойкость организации, провоцирует ее нестабильность, приводит к низким результатам деятельности.

Любая система строится на определенных фундаментальных принципах, которые отображают ее главные черты. Это касается и системы управления учебными учреждениями, которая также базируется на сочетании общих принципов социального управления и специфики функционирования конкретного заведения.

Основными принципами образовательного менеджмента можно считать:

- глубокое убеждение в современных этических ценностях;
- сильная внутренняя корпоративная культура;
- целостный взгляд на человека;
- личные стимулы в работе;
- поощрение разных взглядов и консенсус;
- единственный статус всех работников;
- постоянная подготовка и переподготовка персонала;
- политика полной занятости;
- ориентация на качество;
- коллегиальное принятие решений;
- максимальное делегирование полномочий;
- поощрение горизонтальных связей.

Исходными принципами образовательного менеджмента по В. Маслову является:

1. *Принцип социальной детерминации.* Требуется, прежде всего, понимание руководителем главных социальных заданий, общественной идеологии образования на конкретном этапе исторического развития государства.

2. *Принцип гуманизации в деятельности менеджера.* Деятельность руководителя должна базироваться на уважении к каждой личности, с которым он вступает в деловое общение: учителя, ученика, случайного посетителя заведения.

3. *Принцип научности и компетентности в управлении учреждениями образования.* Предполагает овладение руководителем теоретическими вопросами и технологией

педагогического процесса, менеджмента, профессиональных методик, возрастной психологии, современной политологии и т.п.

4. *Принцип информационной достаточности* в менеджменте является решающим на всех этапах управленческого цикла.

5. *Принцип аналитического прогнозирования в управлении.* Отображает моделирующие процессы разного уровня, которые могут произойти в управляемой социальной системе.

6. *Принцип оперативного регулирования.* Тесно связан с процессуальной деятельностью менеджера образования, поскольку благодаря ему выполняются все управленческие решения, происходит реагирование на информацию.

7. *Принцип обратной связи.* Работает на информационное обеспечение управления, направленный на реализацию организационно-регулятивной и контрольно-корректирующей функций.

8. *Принцип последовательности и перспективности* тесно связан с универсальными гегелевскими законами, которые проявляются во всех сферах жизни. Неспособность менеджера анализировать наследие прошлого, опыт нынешнего времени, критически оценить свои возможности не даст возможности разработать стратегические перспективы развития управляемого учреждения образования, не сделает его конкурентоспособным в условиях рыночных отношений.

9. *Принцип демократии и централизма* (длительное время трактовался исключительно с политизированных позиций, был упрощен и перекручен) является одним из фундаментальных факторов, что обеспечивает эффективную управленческую деятельность менеджера. Эффективное управление основывается на четком распределении власти между личностью и соответствующими структурами с конкретно определенным механизмом, который регулирует отношения между ними.

10. *Принцип стимулирования и сплочения кадров* в деятельности менеджера отображает хрестоматийное положение о решающей роли исполнителей по любому делу. Стимулирование кадров предусматривает постоянную ориентацию коллектива на педагогические инновации, лучший опыт, желание и умение использовать научные достижения в отрасли психологии, профессиональных методик, а также приобретения культуры и

духовного наследия. Основой сплочения педагогического коллектива является признание каждым общей цели, позитивной мотивации труда, четкая ее организация, создание необходимых условий для работы, систематическая объективная оценка последствий деятельности каждого члена коллектива, надлежащее моральное и материальное стимулирование.

11. Принцип правовой приоритетности и законности предусматривает согласованность деятельности менеджера учебного учреждения образования с законодательством Украины в вопросах образования, труда, охраны детства, прав человека и др. Разработка и принятие управленческих решений, их выполнение должны удовлетворять существующим правовым нормам, иметь определённое юридическое прорабатывание, а в отдельных случаях – и юридическую экспертизу.

12. Принцип финансово-экономической рациональности и деловой активности отображает зависимость осуществления всех стратегических целей, качественной реализации текущих дел от возможностей их научно-методического, материально-технического обеспечения, финансирования.

Идейную основу теории и практики управления составляют принципы, которые используются как фундаментальные положения и аксиомы. В условиях развития учебного заведения наиболее целесообразной является система принципов, предложенная Ю. Конаржевским.

1. Принцип уважения и доверия к человеку

Этот принцип предъявляет определенные требования к управленческому поведению руководителя:

- уважение личного достоинства;
- признание за человеком его прав;
- уважение человека в себе личности;
- создание атмосферы взаимоуважения и доверия;
- проявление требовательности к людям;
- создание ситуации успеха;
- развитие творчества, инициативы;
- поощрение достижений каждого;
- гарантия защищенности.

2. Принцип целостного взгляда на человека

—●—

Реализация этого принципа позволяет воспринимать каждого как личность с его потребностями, мотивами, целями, переживаниями, проблемами. Он раскрывает следующие требования к поведению руководителя, как:

- построение отношений с педагогами не только в рамках «руководитель – подчиненный», но и в системе «человек – человек»;
- осознание, что жизнь каждого педагога, школьника и студента не ограничивается только часами, проведенными в учебном заведении;
- стремиться, чтобы часы работы и обучения были плодотворными, интересными, богатыми на впечатления;
- быть причастным к жизни, ценностей, потребностей педагогического, ученического и студенческого коллективов;
- проводить встречи не только в формально-официальном окружении, но и неформальное общение.

3. Принцип сотрудничества

Он предусматривает проведение управления с монологической на диалогическую основу, что очень важно в условиях творчества, развития, инновационного поиска. Этот принцип предполагает:

- сопротивление на основу педагогов, школьничества и студенчества;
- знание и учет личных качеств и ценностей людей;
- ценность компетентности, ответственности, инициативности;
- целесообразность заданий, поручений, решений;
- создание реальных условий для творческого и профессионального роста.

4. Принцип социальной справедливости

Он предусматривает такое управление, в течение которого педагоги находятся в равных условиях и правах, руководитель оценивает человека за результаты его труда, вклад в жизнь коллектива. Соответственно выдвигаются требования к управленческому поведению руководителя:

- стремится равномерно распределять учебную нагрузку и общественные поручения;
- создавать равные «стартовые условия»;
- объективно оценивать всех и всегда;

• соблюдает гласность, систематически информирует коллектив о состоянии дел, достижениях и проблемах в работе;

• формирует общественное мнение, единую систему ценностей.

5. Принцип индивидуального подхода

Предполагает учет индивидуальных особенностей, уровня профессиональной подготовки, опыта, интересов. Требованиями этого принципа можно считать следующие:

• индивидуальный подход можно реализовать только на основании постоянного изучения каждого члена коллектива;

• анализ содержания, форм, периодичности общения с людьми;

• помощь педагогам в создании собственных творческих лабораторий;

• совместный анализ деятельности педагога, его успехов и неудач;

• учет временных эмоциональных состояний, неудач людей;

• соучастие в планировании целей, карьеры педагогов, поддержка успехов.

6. Принцип обогащения работы заключается в пробуждении интереса педагога к работе, творческого поиска. Он реализуется через такие требования к управленческому поведению, как:

• разрабатывать совместные планы творчески поисковой работы;

• организовать встречи, круглые столы, диспуты с педагогами-новаторами города, области, республики;

• проводить симпозиумы по проблемам преподавания отдельных дисциплин;

• организовывать повышение квалификации педагогов;

• создавать условия для участия педагогов в научно-практических конференциях по актуальным проблемам психолого-педагогической науки;

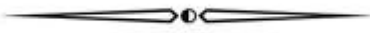
• обсуждать новинки научно-методической литературы, инновационные технологии преподавания.

7. Принцип мотивации и стимулирования имеет моральный, психологический и материальный характер. Требования к управлению, предъявляемые этим принципом, касаются:

• разработки и действенности системы стимулирования;

• создания атмосферы взаимного удовлетворения;

• обеспечения надлежащих условий труда;

- 
- создания мониторинга за деятельностью педагогов;
 - реализации демократических методов руководства;
 - привлечения внимания к ключевым направлениям деятельности учреждения.

8. *Принцип консенсуса* создает условия для формирования разнообразных мнений, взглядов, их согласования. Требования этого принципа:

- объективная оценка точек зрения всех членов коллектива;
- аргументация собственной позиции руководителя;
- разработка тактики поведения с большинством и с меньшинством;
- логический анализ, разоблачение противоречий, формулирование точки зрения;
- умение убеждать, внушать, влиять;
- психологическое грамотное поведение;
- умение уступать.

9. *Принцип коллегиальности* – это один из инструментов демократического управления. Он требует:

- принятия коллективных решений по стратегическим и наиболее важным проблемам;
- уважения мнений большинства и меньшинства;
- включения педагогов в соуправление;
- развития горизонтальных связей и дружеских отношений в коллективе;
- поощрения сотрудничества;
- гармонизации целей деятельности.

10. *Принцип обновления* обеспечивает развитие, изменения, усвоение новых идей и технологий. Основные требования этого принципа касаются:

- повышенного внимания руководителя к социально-психологическому настрою в коллективе;
- тщательного изучения новых идей и технологий;
- формирования готовности коллектива к обновлению деятельности;
- преодоления сопротивления изменениям.

Система выдвинутых принципов может быть серьезной теоретической и методической основой для понимания сущности и содержания управления развитием учебного заведения.

Концептуальный подход к управлению

Успех любой организации зависит на 80% от качества управления ею. Успех управления зависит от реализации концептуальных основ руководства. Известные авторы классических учебников по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Дойль, Д. Бодди, Р. Пейтон и другие признают менеджмент как теорию и практику эффективного управления и выделяют три основных подхода к его концепции: процессный, системный и ситуационный.

Толковые словари дают следующие определения понятия «концепция» (от лат. *conceptio* – восприятие) – это:

- система взглядов на определенное явление;
- способ понимания, толкования каких-то явлений;
- основная идея любой теории.

Таким образом, можно выделить три соответствующих концепции управления, в том числе и образовательной, которые отличаются основной идеей, способом организации и содержанием управленческой деятельности: процессуальное, системное и ситуационное управление:

1. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных функций.
2. Системный подход основывается на теории систем.
3. Ситуационный подход концентрируется на том, что эффективность методов управления обуславливается конкретными ситуациями.

Концепция процессного подхода к управлению

Процесс – это совокупность последовательных действий, которые отрицают достижение определенных результатов. На его основе возник процессуальный подход, который стал значительной вехой в развитии управленческой теории и практики. По мнению А. Файоля, которому принадлежит авторство концепции, процесс управления состоит из пяти основных функций: предвидение (установление цели), планирования, организации, распоряжения и координации и контроля. Однако эти виды деятельности рассматривались как независимые друг от друга. В противоположность этому современная наука считает, что функции взаимосвязаны.

сущность. Он получает новую окраску: гуманистический характер, оптимистичность, учебно-методическую направленность, гласность и информационную достаточность. На второй план отходят проверки количественными оценками, которые заменены на самооценку. Больше внимания уделяется конечным результатам и их качества.

Регулирование – это функция управления, сущность которой заключается в корректировке по результатам контроля. Эта функция позволяет поддерживать систему организации на оптимальном уровне, упорядочивать все подсистемы, не допускать чрезмерного реактивного управления (по результатам, по отклонениям).

Положительное в подходе к классификации функций управления с позиции управленческого цикла, прежде всего, является то, что они представлены в определенной системе, освещена операционная (технологическая) сторона процесса управления.

Концепция системного подхода к управлению

Сущность системного подхода заключается в формировании системного видения действительности, при котором каждый сложный объект рассматривается как система.

Система – это устойчивая совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое.

Основные признаки системы:

- наличие цели – целеустремленность;
- наличие составных элементов, компонентов, частей, из которых образуется система;
- наличие связей между элементами – структура;
- наличие функциональных задач каждого элемента, которые не дублируются;
- энергетика системы, за счет которой она действует; управляемость и самоуправляемость;
- связи с внешней средой;
- система как целостность обладает свойствами, отличными от свойств ее элементов.

Учебное заведение – это социальная и педагогическая система.

Педагогическая система определяется как определенная совокупность взаимосвязанных структурных и функциональных

компонентов, которые подчиняются целям образования, воспитания и обучения подрастающего поколения (Н. Кузьмина). Структурные компоненты педагогической системы представлены в таблице 1.

Таблица 1 Школа как система

Аспекты	Структурные компоненты
Управление	Анализ – планирование – организация – контроль – регулирование
Деятельность	Мотивы – цель – содержание – формы — методы – результаты – рефлексия
Ступени обучения	I (1-4 классы) – II (5-9 классы) – III (10-11 классы)
Содержание педагогической работы	Обучение – воспитание – развитие
Возраст	Младшие школьники – подростки – старшеклассники – взрослые
Состав коллектива	Педагогический коллектив – ученический коллектив – родительский коллектив – коллектив класса – коллектив учителей определенного методического объединения и т.п.
Участники учебно-воспитательного процесса	Ученики – педагоги – родители – администрация

Показатели принадлежности учебного заведения к *социальным системам* (по Ю. Конаржевскому):

1. Совокупность элементов (состав). Элемент – это минимальная структурно-образующая единица системы, которая имеет предел делимости и наделена функциональным и структурным своеобразием.

2. Характер связи и взаимодействия элементов (структура): динамичный.

3. Определенный уровень целостности характеризуется наличием общей структуры, объединяющий все элементы системы. О целостности свидетельствует наличие интегративных качеств, которые являются результатом взаимодействия элементов и отсутствуют у отдельно взятого элемента.

4. Иерархичность как средство организации вертикального соподчинения элементов системы, характеризующиеся правом

вмешательства подсистем и уровней высшего уровня в процессы подсистем и уровней низкого уровня.

5. Взаимодействие системы с внешней средой. Развитие системы «учебное заведение» ограничено целями и задачами, определенными внешней средой. Однако управляемая снаружи, она отражает внешнее воздействие путем самоуправления, способна преодолевать воздействия. Во взаимодействии с внешней средой проявляет адаптивность.

6. Целеустремленность, предусматривающая следующие процессы:

- целеполагание (определение цели и ее развертывания);
- целеосуществление (деятельность по достижению запрограммированных целей);
- целенаправленность (регулирование деятельности в соответствии с целью).

Реальные преимущества системного подхода к управлению учебным заведением

Умение руководителя видеть множество структурных элементов школы как системы позволяет:

1. Осветить недоразвитость, слабые места, ликвидация которых повысит эффективность функционирования системы.

2. Видеть школу в целом, комплексно, а, следовательно, лучше прослеживается перспективность, стратегия, можно своевременно повышать уровень целостности.

3. Познавать школу с различных аспектов, позволяет углублять знания о ней.

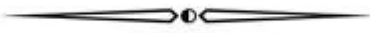
Таким образом:

1. Системный подход предполагает осознание руководителем учебного заведения как системы.

2. Управление учебным заведением как социально-педагогической системой должно иметь системный характер.

3. Владение системным подходом к управлению учебным заведением как системы является основой эффективности деятельности учреждения и руководителя.

Однако же при гипертрофированном (а значит, извращенном) к нему отношении и системный подход может иметь негативные последствия, которые проявляются в форме схоластики или жесткой рецептурности без достаточных обоснований, а также в



стремлении использовать идеальные конструкции в своей практике без должного учета конкретных условий. Гипертрофия системного подхода может привести и к забвению интересов конкретных личностей, когда эффективность управляющей и управляемой систем определяется только с точки зрения структурности, системности и не учитывает в должной мере самочувствие ребенка в школьном коллективе. Вспомним так называемый системный анализ урока, когда цель разлагалась на подцели – на задачи, а весь урок подвергался «анатомированию», расчленению на части, хотя суть системности, прежде всего, в синтезе, в целесообразности.

Концепция ситуационного подхода к управлению

В основе ситуационного подхода – идея выбора наилучшего для данного случая решения, когда учитываются все благоприятные и негативные конкретные обстоятельства, а не только определенный принцип, теоретическое положение, концепция. Он может выполнять полезную роль «скорой помощи» в «пожарной ситуации», позволяет быстро использовать благоприятные возможности для решения тех или иных задач, регулировать острые, быстротечные события, когда нет времени для долгих размышлений.

Ситуационный подход стремится связать конкретные средства, технологии, концепции, идеи с конкретными ситуациями. Следовательно, различные ситуационные модели влияют на управление и делают его подвижным и гибким.

Управленческая ситуация – проявление конкретной действительности, которая влияет сейчас или будет влиять в будущем на функционирование организации, на достижение поставленных целей. Составляющие: интеллект руководителя, ресурсы организации (кадры, время, финансирование и т.д.), возможности внешней среды.

Прежде чем искать решение, необходимо определиться с ситуацией. Существует множество лекарственных средств от одного заболевания. Мастерство, а не только знания дают возможность врачу подобрать подходящее средство для каждого больного. Поэтому умение разрешать ситуацию (т.е. учитывать множество фактов и факторов, суждений, мнений, послушать внутренний голос и заглянуть в книгу по психологии, проверить информацию и т.д.) – это тоже мастерство руководителя. Ситуация

◆

не может быть такой, как в прошлом году в соседней организации. «На войне нет неизменной ситуации, как у воды неизменной формы» (Сюн Цзы). То есть все течет, все меняется и не повторяется. «Нельзя дважды войти в одну и ту же реку».

Методика ситуационного подхода по М. Мескону:

1. Руководитель должен обладать эффективными средствами профессионального управления, индивидуального и группового поведения людей, методами системного анализа, планирования, контроля и количественных методов принятия решений.

2. Руководитель должен предвидеть последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения конкретной методики или концепции.

3. Руководитель должен правильно интерпретировать ситуацию, то есть определить наиболее важные факторы и использовать наиболее чувствительные элементы, воздействие на которые даст наибольший эффект.

4. Руководитель должен связывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации в этих обстоятельствах наиболее эффективно.

Ситуационные переменные внутренней и внешней среды

Успех ситуационного подхода зависит от ситуационных переменных, определение степени их влияния. К ситуационным переменным принадлежат:

1. Внутренняя среда организации – внутренние переменные:

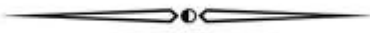
- цели;
- задачи;
- методы;
- структура;
- технологии.

Все внутренние переменные взаимосвязаны и в совокупности представляют собой социотехнические системы. Изменение каждой из них в достаточной степени влияет на другие.

2. Внешняя среда – внешние переменные

Современным организациям постоянно необходимо приспособливаться к внешним переменным.

Среда прямого воздействия – поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы, законы, профсоюзы. Среда косвенного воздействия – международные события, научно-



технический процесс, политические факторы, состояние экономики, социокультурные факторы.

Умение руководителя управлять гибко – это признак эффективного менеджмента в условиях изменчивости внутренней и внешней среды.

Однако ситуационный подход имеет и свои ограничения: его результаты находятся в чрезмерной зависимости от случайных внешних обстоятельств, возможно укрепление привычек «жить только сегодняшним днем», «не упустить момента», приносить более важные долгосрочные цели в жертву сиюминутным, хотя и менее значимым решениям.


1.2 Инновационные подходы к управлению

Развитие учебного заведения

В период обновления системы образования в Украине большое значение приобретают поиски принципиально новых механизмов взаимодействия всех участников учебно-воспитательного процесса. Одним из путей реформирования управленческого звена является «научное обоснование новой системы управления образованием, отработка инновационных моделей управления». Такой новой моделью управления можно считать управление развитием учебного заведения.

Технология управления развитием образовательной организации была заимствована из производственного и социального менеджмента. Период 60-80-х гг. был связан с поиском новых подходов к управлению организацией при условиях нестабильных, меняющихся факторов внутренней и внешней среды. Г. Берхад дал определение развития организации как целенаправленной работы, которая осуществляется высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации средствами плановых изменений в процессах, которые протекают в ней, используя при этом знание и методы науки о поведении людей и науке управления. Ведущая роль в развитии организации принадлежит руководителю.

В середине 90-х годов ученые подтвердили тот факт, что кризисные явления в образовании наблюдаются не только в России и странах бывшего Советского Союза: «... о кризисе школы говорят



во всех цивилизованных странах – США, Англии и др., причем признаки кризиса везде в большей или меньшей мере одинаковые: снижение престижа знаний, уровня успешности, значительный процент функциональной неграмотности, невысокая квалификация учителей и т.п.». В. Лазарев указывает на основные недостатки традиционной школы: учеников не учат учиться, большинство школьников просто не хотят учиться, у них не формируется ценностное отношение к своему развитию, а затем, и к образованию. И связывает ученый эти факторы, прежде всего, с тем, чему и как учат.

Известный российский ученый М. Поташник доказывает, что школа – это живой организм, который постоянно развивается. Она имеет свое индивидуальное поведение, свои манеры реагирования на разные события, изменения внешней среды; свои возможности; уровень компетентности и профессионализма; свой темперамент, эмоциональное расположение духа; свою историю, биографию, судьбу; свою систему моральных ценностей; она развивается благодаря своим особенностям, внутренним закономерностям, т.е. школа имеет свою философию организации.

Понимание учебного заведения и сущности изменений – это основа для успешного развития. Подход к анализу учебного заведения базируется на восприятии его как особой социальной организации, сложной открытой системы. Школа создается обществом (как и другие социальные организации); призвана выполнять социально определенные цели и задачи; она не может существовать без постоянного внешнего притока людей (учеников, преподавателей, технических работников); не может осуществлять свою деятельность без финансирования; не может не реагировать на внешнюю ситуацию (экономика, политика, культура); не является единственным фактором качества обучения и воспитания школьников. В свою очередь, школа как социально-педагогическая система влияет на образовательную политику и общество в целом.

По Г. Кунцу и С.О'Доннелу, задача управления заключается в том, чтобы спроектировать и поддерживать такую среду, в которой людей во время совместной деятельности мотивируют работать эффективно в направлении достижения общих целей. Тем не менее, необходимо, во-первых, уточнить, как следует понимать понятие «развитие учебного заведения», и, во-вторых, объяснить сущность

понятия «управление развитием».

Содержательное обоснование этих понятий осуществили такие ученые как М. Поташник, В. Лазарев, А. Моисеев и др. Они говорят о том, что современные общественные науки, к которым принадлежат педагогика и управление, во время анализа явления и сущности развития опираются на учение Гегеля о диалектике. В нем механизмы и движущие силы развития обусловлены законами борьбы и единства разногласий, перехода количественных изменений в качественные, возражения возражаемого.

Процессы превращений в образовательном учреждении начинаются, как правило, как одиночные, локальные, отдельные, не связанные между собой. Это же касается и педагогического творчества отдельных педагогов. Со временем преобразования охватывают определенные учебные блоки, звенья деятельности, группы педагогов или вообще всю учебно-воспитательную систему. Таким образом, действие закона перехода количественных изменений в качественные четко прослеживается в учебных заведениях, которые развиваются.

Ярким проявлением закона борьбы и единства разногласий является процесс внедрения нововведений, которые разрушают старые нормы, традиции и создают новые, что вызывает противоречивые чувства и действия почти у всех участников учебно-воспитательного процесса. С одной стороны, есть осознание необходимости, целесообразности изменений, обновление, а с другой, – нежелание что-то менять в обычном режиме работы, содержании учебного материала, отношениях с коллегами, школьниками, студентами и т.п.

Закон возражения возражаемого реализуется, прежде всего, через усовершенствование учебно-воспитательного процесса, во время которого новое формируется, усваивается, но на подпочве старого.

Подтверждает проблемы развития образовательного учреждения дарвиновская триада принципов: переменчивости, наследственности и отбора.

Переменчивость – это основа, источник разных подходов к развитию учебного заведения. Этот принцип стимулирует разрушение предыдущего однообразного содержания, форм,

методов организации учебно-воспитательного процесса, низкостоимостного управления учебным заведением.

Принцип наследственности проявляется в «просеивании» прошлого, отборе ценного, эффективного, что может работать при новых условиях. Сохранение отдельных прогрессивных традиций, передового опыта оказывают содействие эффективному развитию нового.

Фактор отбора заставляет учебное заведение отказываться от неэффективных путей развития, разрешает адаптироваться к новой среде или заказу на образование, требует постоянно держать в поле зрения свой имидж и систему ценностей.

Наиболее основательно исследовали проблему развития образовательного заведения российские ученые, в частности: В. Лазарев, М. Поташник, А. Моисеев, А. Капто, В. Ерошин и др. Ученые сделали вывод, что под **развитием образовательного учреждения** следует понимать закономерное, целесообразное, эволюционное, управляемое, положительное изменение заведения (его целей, содержания, методов, форм организации педагогического процесса и ее управляющей системы), что оказывает содействие достижению качественно новых результатов образования.

Теперь необходимо сопоставить понятие «управление учебным заведением» и «управление развитием учебного заведения».

Управление учебным заведением – это целенаправленное, активное взаимодействие руководителя с другими участниками образовательного процесса с целью обеспечения координации усилий по оптимальному функционированию учреждения и переводение его на более высокий качественный уровень.

Управление развитием образовательного заведения – это вид управленческой деятельности, который направлен на переводение учреждения в режим развития и обеспечение качественно новых образовательных результатов.

Таким образом, управление функционированием учебного заведения призвано обеспечить использование имеющегося потенциала. Его объектом выступает учебно-воспитательный процесс и другие системы, которые его обеспечивают: материально-техническая, кадровая, финансовая и т.п. Управление развитием должно обеспечивать увеличение потенциальных

возможностей заведения за счет усвоения определенных нововведений. Поэтому объектом управления развитием выступают инновационные процессы и процессы, которые их обеспечивают. Управление функционированием ориентировано на сегодняшние потребности, а управление развитием – на будущее.

Сравнение режимов функционирования и развития учебного заведения и соответствующей управленческой деятельности представлено М. Поташником в таблице 2.

Таблица 2 Сравнение режимов функционирования и развития учебного заведения и соответствующей управленческой деятельности

Параметры сравнения	Режим жизнедеятельности	
	Функционирование	Развитие
Объект управления	Учебно-воспитательный процесс	Инновационный процесс
Характеристики управления	Обеспечение порядка, стабильность, соблюдение норм и стандартов	Обновление управленческих технологий, методов, подходов
Требования к руководителю	Справедливость, компетентность, авторитетность	Инициативность, решительность, творчество
Содержание образования	Реализация традиционных программ	Использование новых идей, обновлённых программ, новых предметов
Технологии обучения	Обеспечивают уровень образования, дисциплину, субъект-объектные отношения между учителем и учеником	Обеспечивают получение образования, которое соответствует требованиям завтрашнего дня; устанавливают субъект-субъектные отношения между учителем и учеником
Организация учебного процесса	Сохранение традиционной системы обучения с четко определенным количеством учебных дней, семестров, ступеней	Экспериментальное освоение новых моделей организации учебного процесса

Кадровое обеспечение	Стабильный состав	Конкурсные основы подбора кадров, контрактная основа
Научно-методическое обеспечение	Традиционная система организации научно-педагогической работы, повышения квалификации	Инновационные формы и содержание методической работы в учебном заведении, перманентная система повышения квалификации

Учитывая вышесказанное, управление развитием школы следует считать частью той деятельности руководителя, во время которой средствами анализа, планирования, организации, контроля и регулирования инновационных процессов обеспечивается целеустремленность и согласованность деятельности коллектива образовательного учреждения по увеличению потенциала и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

Таким образом, развитие учебного заведения невозможно без развития системы управления им. Развитие системы управления предусматривает:

- развитие, обогащение всех характеристик системы;
- развитие, обновление функций управления и конкретных управленческих действий;
- развитие, усовершенствование организационной системы управления;
- развитие, оптимизацию технологий, механизмов управления;
- развитие (саморазвитие) руководителей учебных заведений, повышение уровня их профессионализма, личностное развитие.

Чтобы управление развитием учебного заведения было эффективным, система управления должна обеспечивать:

- высокую осведомленность о потенциально возможных нововведениях, о возможностях развития учреждения;
- полноту изучения актуальных проблем (проблемы определяют развитие заведения, поэтому необходимо осуществлять их анализ, выходя не только из ориентации на сегодняшний день заведения, но и прогноза на будущее);
- рациональность выбора общей и отдельных целей, интерактивность целей;

• реалистичность планов – обеспеченность ресурсами (материальными, финансовыми, кадровыми, времени и т.п.), сбалансированность, распределение функций, обязанностей, предоставление прав соответственно цели развития;

• заинтересованность всех участников учебно-воспитательного процесса, усовершенствование деятельности, повышение профессионализма педагогов, т.е. мотивацию всех исполнителей программы развития образовательного учреждения;

• возможность осуществлять анализ, контроль и коррекцию внедрения новаций, реализации программы развития учебного заведения.

М. Поташник доказал, что управление развитием учебного заведения может осуществляться на основе разных подходов.

1. По субъектам управления развитием:

а. административный подход – если при выборе инноваций (нововведений), разработке планов и программ развития, в принятии решений ведущая роль принадлежит членам администрации;

б. партисипативный (от англ. *participate* – принимать участие) – если при выборе инноваций, разработке планов, программ и т.п. ведущая роль принадлежит педагогическому коллективу.

2. По ориентации:

а. на процесс – руководитель предвидит, что будут получены положительные результаты, но в чем конкретно они должны проявиться и как их оценить – не понимает. Для него важнее собственно процесс усвоения нововведений;

б. на результат (целевое управление) – определяется результат, критерии его оценки:

- критерии качества;
- критерии экономичности (эффективности);
- критерии мотивации к обучению, работе.

3. По интегрированности управления:

а. системное – разработка проекта будущего учреждения, программы развития;

б. несистемное – отсутствие четкой программы освоения инноваций, развития учебного заведения.

4. По типу реагирования на изменения:

а. реактивное управление – тип управления, который характеризуется реагированием на фактическое состояние дел, на определенные сдвиги;

б. опережающее управление – тип управления, которое характеризуется своевременным предвидением. Достигается, прежде всего, благодаря детальным планам.

Таким образом, оптимальное объединение подходов по управлению развитием школы дает основание утверждать, что управление должно быть: партисипативным, целевым, системным, опережающим.

Предложенная классификация подходов к управлению дает возможность проанализировать, какой подход целесообразно реализовать в определенном учреждении. Для этого необходимо оценить:

- в какой мере, и каким образом педагогический коллектив может влиять на решение, которые касаются целей и планов заведения;

- в какой роли выступают педагоги, школьники, студенты: те, кто одобряют и внедряют решения и проекты, те, кто принимают участие в их разработке и могут влиять на процесс внедрения;

- можно ли прогнозировать изменения и требования к деятельности заведения в будущем;

- есть ли четко разработанная система целей развития образовательного заведения в целом и его систем в частности;

- существуют ли детальные планы реализации каждого нововведения, которые были бы скоординированы между собой по срокам и месту, целям и исполнителям;

- существует ли в заведении система информации, которая сообщает о реальном состоянии дел, о результатах контроля по внедрению инноваций. Ответы на эти вопросы дают возможность определиться с целесообразностью выбора подхода к управлению развитием учебного заведения. Уместно обратить внимание на то, что ни один из подходов к управлению развитием учебного заведения не является наилучшим или наихудшим. В зависимости от условий эффективными могут быть разные управленческие технологии.

◆◆◆◆◆

Так, партисипативное (коллегиальное, демократическое) управление далеко не всегда приводит к лучшим результатам, в сравнении с административным. Кроме того, когда существует лимит времени на планирование, то административный подход – более эффективный. Системный подход требует высокой квалификации руководителей. Если ситуация относительно стабильная, то реактивное управление может давать и опережающие результаты.

Выбор того или другого подхода должен базироваться на учете реальных условий. Тем не менее, чем больше управление по своим свойствам приближается к системно-целевому, тем больше потенциальных возможностей оно имеет для обеспечения своей эффективности.

Решающим в модернизации управленческой деятельности является понимание различия между изменениями вообще и развитием.


Изменения могут быть значительными и незначительными, запланированными и вынужденными, искусственными и естественными, стихийными и управляемыми, отрицательными и положительными, количественными и качественными и т.п.

Во-первых, о развитии следует говорить при наличии качественных изменений в системах управления. Это означает, что развитие предусматривает изменения существенных свойств системы управления и ее элементов, структуры, в том числе возможное появление новых качеств. Успешность развития как перехода к новому качеству обязательно требует понимания:

- достигнутого уровня (отправного пункта);
- образа будущей модели управления;
- путей и средств перехода от первого ко второму этапу.

Во-вторых, развитие следует понимать как естественные органические изменения, которые выплывают из внутренней логики системы управления. Не игнорируя в целом внешних влияний на управление, преимущество необходимо отдавать внутренним процессам, которые будут означать саморазвитие системы управления.

В-третьих, развитие управления – это всегда процесс управляемый, целенаправленный, который предусматривает на выходе положительные изменения.



Таким образом, управление как функционирование обеспечивает реализацию уже созданного потенциала, а управление как развитие ориентировано на прирост, обогащение этого потенциала.

Если в область управления перенести представление Л. Выготского о «зоне ближайшего развития», то можно утверждать, что у каждой системы управления есть свой уровень актуального развития, т.е. уже достигнутого и реализованного потенциала, и внутренние предпосылки для обогащения этого потенциала – зоны ближайшего развития. Проектирование такой зоны и наилучшей траектории движения системы к ее верхним рубежам – важная задача в управлении развитием систем внутришкольного управления.

Развитие как прирост потенциала системы управления означает не просто рост ее отдельных возможностей, но и увеличение их сложности, разнообразия, а это означает – и неповторимости, индивидуальности.

Развитие возможно за счет процессов обновления, внесения в систему чего-то нового. Совокупность разных управленческих нововведений образует инновационный процесс в управлении учебным заведением.

Любое *управленческое нововведение имеет два аспекта*: содержательный и организационный. Содержательный связан с сущностью изменений, которые несет в себе нововведение. Организационный аспект предусматривает технологию, стадии, состояния, методы усвоения нового.

Нововведения имеют свое назначение, конкретные функции и задачи.

Соответственно системы управления нововведениями призваны оказывать содействие повышению успешности, результативности, действенности, качества и эффективности ее функционирования.

Относительно управляемого объекта и его результативности – управленческие нововведения ориентированы на создание оптимальных отношений «управляющая – управляемая» система, т.е. они должны оказывать содействие повышению коэффициента полезного действия индивидуальных и общих усилий, устранению перегрузки, повышению уровня мотивации к работе, созданию

благоприятного микроклимата и продуктивного стиля общения и т.п.

Что же касается внешней среды, заинтересованных лиц, то здесь управленческие инновации имеют целью повысить репутацию учебного заведения, его имидж, улучшить отношения с учебным заведением и его руководителями в плане решения деловых проблем.

Кроме того, руководителю учебного заведения важно осознать, что активное участие в реализации управленческих нововведений является неотъемлемой частью профессионального и личностного саморазвития, красивым «размещением интеллектуального капитала».

Процесс развития организации предусматривает пять последовательных этапов:

1 этап. Формулирование и оценка проблем.

2 этап. Установление диагноза.

3 этап. Планирование общих действий.

4 этап. Осуществление деятельности.

5 этап. Оценка результатов осуществленных изменений.

Объектами развития учебного заведения могут выступать:

- цели, задачи;

- структура;

- отдельные подсистемы;

- содержание деятельности;

- технологии, методы, формы работы;

- микроклимат;

- люди (их ценности, квалификация, коммуникации).

Организация в режиме развития, по В. Лазареву, имеет такие признаки:

1. Она приспосабливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения.

2. Ее члены осуществляют сотрудничество и управление изменениями, избегая, таким образом, их разрушительного влияния на организацию.

3. В ней есть благоприятные условия для роста и самосовершенствования ее персонала.

4. Для нее характерны свободное общение, открытые коммуникации, высокое взаимное доверие, которое создает условия для конструктивного решения разногласий.

5. Здесь обязательным является участие каждого в обсуждении целей и решений; так сотрудники ощущают свою причастность к планированию и управлению изменениями.

Требования к руководителю и его профессиональной подготовки

Деятельность руководителя школы – это система, которая имеет цель, внутреннюю структуру, определенный характер связей между структурными компонентами, особенности отношений с внешней средой и определенную энергетику, за счет которой функционирует как система.

Деятельность руководителя учебного заведения имеет управленческий характер. Цель управленческой деятельности заключается в координации усилий всех участников учебно-воспитательного процесса, упорядочении и развитии школы.

Объектом деятельности является учебное заведение, оно и обуславливает специфику управленческой деятельности директора школы в отличие от других объектов (предприятий, фирм, организаций и т.п.). Поэтому требования к деятельности руководителя школы необходимо рассматривать с позиции теории управления учебным заведением.

Должностные требования к директору школы разработаны на основании государственных законов, программ и документов об образовании в Украине; нормативных актов высших органов управления образованием; результатов научных исследований, изучения тенденций развития теории и практики управления; проработки и обобщения лучшего опыта работы руководителей школ. Должностные требования к руководителю учебно-воспитательного заведения в широком плане можно разделить на три группы: квалификационные, социально-психологические и профессиональные.

Квалификационные требования к директору школы предусматривают высшее образование, положительный опыт и определенный стаж педагогической работы, опыт организационной (исследовательской) работы, закончены

специальные курсы подготовки резерва руководящих кадров или факультет менеджмента.

Социально-психологические требования к директору школы условно можно разделить на группы, которые вмещают определенные качества: социальные, моральные, коммуникативные, деловые.

Социальные требования руководителя направлены на такие качества, как: чувство общественного долга и ответственности, национальное самосознание, патриотизм, интернационализм, зрелость убеждений, принципиальность, научное мировоззрение и мировосприятие, высокая общая культура и эрудиция, социальная активность, бескомпромиссность, самокритичность, социальная воспитанность и порядочность и т.п.

Моральные требования к руководителю включают такие качества, как: честность, справедливость, требовательность к себе и другим, выдержка, тактичность, доброжелательность, уважение к людям, способность сопереживать, сила воли, валеологическая грамотность, чувство юмора, чувство ответственности, непримиримость к антиобщественным поступкам, демократичность.

Коммуникативные требования к директору школы связаны с умениями руководителя устанавливать положительные контакты с людьми, а именно: умение слушать собеседника, использовать все средства аттракции, проявлять интерес к людям, быть толерантным и тактичным в отношениях, с уважением относиться к мнению других, устанавливать благоприятный микроклимат, формировать коллективное мнение, повышать творческую активность подчиненных и т.п.

К деловым требованиям руководителя можно отнести качества, которые предусматривают его деловитость. Это: установка на непрерывное образование и самообразование, несносность к консерватизму, инициативность, высокие показатели интеллекта, решительность, энергичность, целенаправленность, чувство нового, работоспособность, креативные способности, объективность, оперативность, творческая направленность, осознание личной ответственности и т.д.

Профессиональные требования можно определить как уровень квалификации руководителя, то есть как степень овладения

профессией, специальностью. Профессиональные требования к руководителю обуславливают систему знаний и умений, которая является фундаментом модели компетентности.

А. Мармаза, Г. Федоров и др. рассматривают две подсистемы **знаний руководителя**. Первую составляют такие группы:

- социально-правовые;
- финансово-экономические;
- педагогические;
- управленческие;
- психологические.

Вторая подсистема – это гносеологический ряд:

- методологические: законы, закономерности идеи, теории;
- нормативные: принципы, правила, нормативы, инструкции, положения;
- содержательные знания: категории, основные понятия, факты, явления, процессы;
- знания способа деятельности: методы, способы, приемы, операции.

Такие группы знаний выделены, принимая во внимание то, что:

- основной вид деятельности руководителя школы – управленческий, что обуславливает необходимость совершенного знания теории и практики управления;
- руководитель управляет социальной системой, то есть системой, которая объединяет людей; а, следовательно, он должен знать основы психологии менеджмента;
- объект управленческой деятельности руководителя – школа – обуславливает необходимость овладения психолого-педагогическими знаниями и умениями;
- руководитель школы может осуществлять управление только на основании глубокой осведомленности в социально-правовой сфере;
- директор учебного заведения обеспечивает его функционирование и развитие, выходя из знания основных механизмов ведения хозяйства и финансово-экономических знаний.

На основе знаний формируются **управленческие умения**. По целевым признакам их можно сгруппировать в диагностико-

прогностические, организационно-регулятивные, контрольно-корректирующие (В. Бондарь, В. Маслов).

В широком понимании *диагностико-прогностические умения* связаны со сбором, анализом, систематизацией информации, определением проблем, постановкой целей, заданий, разработкой стратегических и тактических планов, программ действий и алгоритмов отдельных видов деятельности.

Организационно-регулятивные умения направлены на обеспечение реализации разных планов, программ, управленческих решений, создание материальных, технических условий, отбор и расстановку кадров, координацию усилий всех участников учебно-воспитательного процесса.

Контрольно-корректирующие умения – это умения определять стандарты, нормы, критерии и методы оценивания дел в соответствии с ними вносить необходимые изменения, дополнения, уточнения на основании обработки последствий контроля, давать рекомендации по улучшению работы.


В узком значении диагностико-прогностические организационно-регулятивные, контрольно-корректирующие умения – это способы реализации управленческих функций.

Основными признаками успешности руководителя считаются такие:

- желание продвинуться по служебной лестнице;
- умение совместно работать с другими людьми, высокий уровень коммуникабельности;
- способность брать на себя ответственность и идти на определенный риск;
- умение делегировать полномочия;
- специальная управленческая подготовка и опыт работы;
- способность генерировать идеи;
- умение легко применить разные стили руководства;
- семейная поддержка;
- хорошее здоровье.

Недопустимыми для менеджера являются следующие ***ограничения***:

- неумение руководить собой;
- размытые личные ценности;
- отсутствие или нечеткость личных целей;

- 
- остановленное саморазвитие;
 - недостаток творческого подхода;
 - неумение влиять на людей, учить, формировать коллектив единомышленников;
 - недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

В. Терентьев определяет следующие ценности управленца.

1. Горизонтальная карьера – это путь роста профессионального мастерства.

2. Управление с любого места – сверхзадача управления, высшее проявление мастерства и искусства. Заключается в том, чтобы овладеть умением использовать потенциал других объектов (формально не подчиненных) в интересах своего дела.

3. Не жаловаться и не просить – это значит уметь самостоятельно преодолевать преграды, достигать целей. Когда жалуются или просят, то сразу дают себе негативную характеристику. Должен действовать принцип «Никогда никому ни одного плохого слова против себя». Если руководителю помогут, то «ловушка» закроется: помни, кому обязан.

4. Предлагай выгоду – фактически это значит, что руководитель предлагает помощь другим в достижении желаемых для них результатов (позитивный имидж, образовательные услуги, статья). Это позволяет сохранить свободу действий, никто не сможет требовать большего.

5. Радость от преодоления неудачи. Преодоление неудачи предусматривает определение нового пути к цели, росту управленческого потенциала, обогащения опыта.

6. Большая (значительная) цель – если руководитель хочет стать большим (успешно делать свое дело и передать ее людям), необходимо поставить перед собой цель, которую в пределах своей деятельности (жизнь ли) в полной мере он не реализует. Большая цель – это цель всей жизни. Ее будут продолжать последователи. А это – память.

Обновление функций менеджмента

Функции управления со временем требуют обновления. Это отображается в подходах к функциям управления, в направлениях

и содержании. Тенденции обновления функций управления представлены в таблице 3.

Таблица 3 Сравнение традиционного и инновационного подходов к функциям управления

Традиционное управление (характерные признаки)	Инновационное управление (характерные признаки)
Функция управления: анализ	
Анализ учебно-воспитательного процесса, его количественных и качественных показателей для обеспечения оптимального функционирования учебного заведения	Анализ учебно-воспитательного процесса, его количественных и качественных показателей для целенаправленного развития учебного заведения
Изучение и анализ работы учителей	Изучения профессиональных мотивов, ценностей учителей, возможностей стимулирования на инновационную, экспериментальную деятельность как основы анализа состояния работы
Формирование выводов по существующему состоянию дел	Осуществление комплексной оценки ситуации и составление прогноза ее развития
Установление конкретных каналов нахождения и методов обработки информации	Создание системы сбора, обработки и сохранения информации
Анализ деятельности коллектива в целом, создание его портретной характеристики	Анализ деятельности коллектива в целом с позиции роли каждого, создание имиджа каждого учителя
Управление вертикальными потоками информации	Создание разветвленной системы вертикальных и горизонтальных связей и управление ими
Единоличный анализ основных показателей и проблем учебного заведения	Коллегиальный подход к анализу важных показателей и проблем
Анализ и формулирование выводов по состоянию формальной структуры коллектива	Анализ и формулирование выводов по состоянию и перспектив развития формальной и неформальной структур коллектива

Развитие критичности мышления руководителя как основа для совершенствования деятельности	Самоанализ деятельности, рефлексивность управления как основа совершенствования
Функция управления: планирование	
Разработка перспективного плана Единоличное планирование Планирование целей связывается с бюджетом Планирование в условиях заданных проблем	Разработка программы развития школы Разработка целевых проектов Прогнозирование и проектирование развития школы и ее подсистем
Идеологизированная постановка цели, планирования от цели сверху Плановая основа управления Составление планов работы персонала Составление планов самообучения учителей	Привлечение коллектива к составлению планов, программ развития, целевых проектов Рациональность планирования Планирование в условиях свободного выбора целей и заданий Определение миссии школы Широкое использование возможностей научного подхода к планированию Достижение целей через оптимизацию Концептуальная основа управления Четкое распределение заданий каждого в пределах общего, ответственность каждого за свое дело Составление планов исследования, саморазвития учителей
Функция управления: организация	
Построение структуры управления по линейно-функциональному принципу Установление четких вертикальных связей и отношений (субординация и подчиненность) Регламентация горизонтальных связей	Моделирование структуры управления Разработка матричной подвижной структуры управления Установление горизонтальных связей, обеспечение их координации Обеспечение динамики функциональных обязанностей и

Обеспечение стабильных обязанностей и прав всех субъектов на протяжении года Усовершенствование формальной структуры коллектива Подбор молодых кадров, поддержка тенденции обновления коллектива	прав всех субъектов в зависимости от заданий Создание условий для развития неформальной структуры коллектива Подбор опытных специалистов В должностном росте учителей внимание уделяется индивидуальным возможностям
В карьерном росте учителей внимание уделяется стажу Ориентация на общую систему повышения квалификации учителей Демократизация школьной жизни вообще Создание атмосферы поддержки, доверия	Ориентация на перманентную систему повышения квалификации учителей Демократизация управления как основа демократизации школы Формирование организационной культуры
Функция управления: контроль	
Внимание к количественным аспектам проверки	Обобщение количественных показателей и превращение их на качественные аспекты
Проверка методики проведения учебных занятий	Внимание к конечным результатам, изучению системы работы
Внимание к воспитательной функции контроля	Внимание к методической направленности контроля
Использование постоянной, испытанной системы внутришкольного контроля	Постоянное моделирование и обновление системы внутришкольного контроля
Широкое использование неожиданного контроля как средства административного влияния	Обеспечение опережающего характера контроля, реализация мотивационной функции контроля
Единоличное и административное планирование внутришкольного контроля	Гласность контроля, привлечение к разработке и обсуждению системы внутришкольного контроля в коллективе
Выбор удобной технологии контроля	Выбор эффективной технологии контроля
Соблюдения формальных	Демократизация внутришкольного

требований (бюрократия) контроля	контроля, соблюдения принципа эгалитарности
Контроль определяется как основное средство проверки работы учителей и учеников	Контроль определяется как средство регулирования и коррекции в педагогическом процессе
Приоритетное внимание к личности того, кого контролируют	Приоритетное внимание к уровню компетентности и личностных качеств того, кто осуществляет контроль
Функция управления: регулирование	
Коллективная (безличная) ответственность за состояние дел	Индивидуальная ответственность за дела
Использование проверенных технологий управления, обучения и воспитания	Создание новых и обновление управленческих учебно-воспитательных технологий
Осуществление управленческой деятельности средством управленческого цикла	Приведение функций управления в соответствие с заданиями учебно-воспитательного заведения
Стимулирование учителей к работе	Мотивация и стимулирование учителей
Ориентация на сотрудничество, соуправление с педколлективом	Формирование коллектива критических единомышленников
Создание деловой атмосферы	Создание творческой атмосферы
Осведомленность в объекте проверки	Постоянное повышение уровня компетентности руководителя
Планомерная рационализация управления	Оптимизация управления
Работа на грани возможного	Сохранение резервов, ресурсов (кадровых, материальных, финансовых)

1.3 Инновационный менеджмент в учебном заведении

Структура и объекты инновационного менеджмента

Искреннее стремление, желание руководителя сделать свою школу лучшей – с одной стороны, а функциональные обязанности – с другой. Именно в их тесной интеграции и кроется успешность управления инновационными процессами. Следовательно,

возникает направление управленческой деятельности – инновационный менеджмент.

Управлять инновационными процессами и развитием учебного заведения надо уметь, а для этого необходимо знать, как это делать. Можно развиваться эволюционно-прогрессивно, а можно инволюционно-регрессивно. Школа сегодня – это территория прогресса. Перед руководителем учебного заведения нет другого пути, как создать условия для развития школы. А развитие школы – это процесс усвоения инноваций. То есть развитие возможно только за счет нового: технологий, подходов, методов, содержания работы, организационных структур и т.д. Этими процессами необходимо управлять.

Структура инновационного менеджмента представлена на рисунке 1.

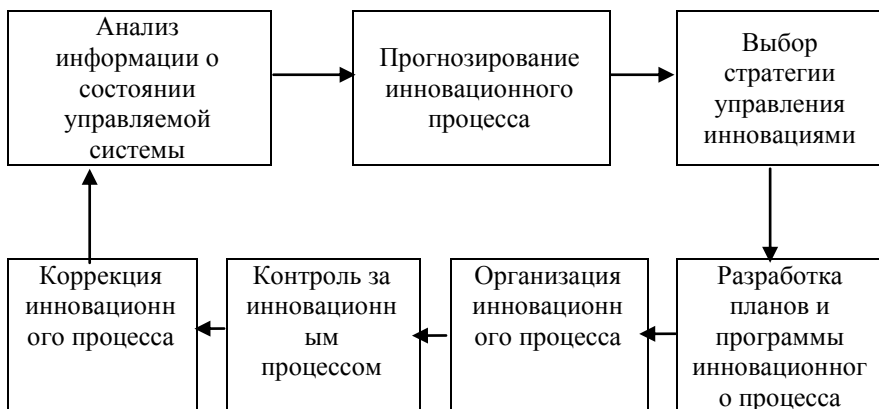


Рисунок 1 Структура инновационного менеджмента

Объекты инновационного менеджмента

В качестве объектов инновационного менеджмента выступают:

1 – цель инновации (во имя чего рождается инновация – педагогическая мода, демонстративность учителя, желание реальных изменений);

2 – развитие творческого мышления педагогов под воздействием инновационной деятельности (необходимая помощь, консультации, семинары, курсы);

3 – изменения в учебном процессе школы (отслеживание результатов, мониторинг);

4 – влияние инновации на педагогический коллектив, микроклимат коллектива (приобрела ли сторонников? Вызывала ли новые инициативы? Стала ли толчком к профессиональному росту учителей?);

5 – включение самого руководителя в инновационный режим (обновление собственной деятельности).

Система управления инновационными процессами

Управление инновационными процессами должно иметь системный характер (см. таблицу 4).

Таблица 4 Система управления инновационной деятельностью учебного заведения

№	Этапы управленческой деятельности	Основные объекты анализа	Управленческие действия и решения
1	Пропаганда инновационного поиска	Опыт работы учителей. Передовой педагогический опыт в целом. Развитие научного мышления	Разработка системы информационного обеспечения о педагогических инновациях
2	Мотивация и стимулирование педагогов к инновационной деятельности	Профессиональные и личные ценности педагогов	Создание условий для творческого поиска, разработка действенной системы стимулирования
3	Изучение состояния учебно-воспитательного процесса, осуществление комплексной оценки ситуации	Внутришкольная среда: результаты успешности, уровень развития, воспитанности учеников; состояние материально-технической, учебно-методической базы, финансирование; интеллектуальный и творческий потенциал педагогов; традиции; резервы, возможности;	Разработка плана изучения учебно-воспитательного процесса внутренних и внешних условий. Широкое привлечение к изучению всех участников учебно-воспитательного процесса

		недостатки и т.п. Внешняя среда: нормативно-правовая база, программное обеспечение, особенности социума, культурные и образовательные традиции региона	
4	Формулирование проблем и определение путей их решения	Возможности локальных изменений: рационализация, усовершенствование, обновление отдельных звеньев педагогического процесса. Возможности комплексных нововведений: изменение учебной и воспитательной систем. Возможности системных изменений: реконструкция всего заведения	Проведение педагогического совета
5	Выбор инновационной идеи. Разработка плана внедрения	Результаты комплексной оценки ситуации. Инновационные идеи, их сущность, обоснованность, степень разработанности, практическое значение. Ресурсы: кадры, финансовые, технические, время, материальная база. Связи с научно-методическими центрами	Подготовка приказа по школе о внедрении инноваций. Внесение изменений в режим работы, в организацию учебного процесса, планы работы, программы. Организация системы перманентной подготовки педагогов к работе с инновацией
6	Организация экспертизы программы (плана) внедрения инновации	Выводы, предложения, замечания, рекомендации экспертов	Обновление системы методической работы. Заключение договора о научно-методическом руководстве процессом внедрения

			инновации. Создание системы консультирования со стороны психологов, медработников, юристов и т.п.
7	Теоретическая, научно-методическая подготовка педагогов к работе в инновационном режиме, создание благоприятного психологического климата	Обеспечение необходимой научно-методической литературой о нововведении. Система методической работы, роль методических объединений и творческих групп. Творческая атмосфера в коллективе	Рекомендации относительно оптимальных условий работы коллектива в режиме обновления
8	Адаптация нововведений к условиям учебного заведения	Уровень профессионализма учителей. Система консультационной работы. Состояние инновационной работы	Мониторинг инновационной деятельности заведения
9	Определение степени эффективности инновации и результативности деятельности коллектива	Количественные показатели учебно-воспитательного процесса. Качественные показатели учебно-воспитательного процесса	Организация работы по определению основных критериев эффективности технологии и работы коллектива. Подготовка приказа о результатах деятельности педколлектива
10	Принятие решения о целесообразности и дальнейшего внедрения инновации	Результаты экспертизы инновации. Выводы педагогов, методических объединений, творческих групп. Позиция других участников учебно-	Подготовка экспертизы об эффективности инновации и приказа о целесообразности работы заведения по избранным



		воспитательного процесса	направлениям
11	Организация работы заведения с учетом новой технологии	Оформление целостности инновации на основе опыта педагогов, материалов методических объединений, творческих групп. Состояние учебно-воспитательного процесса	Обобщение опыта работы отдельных педагогов. Ходатайство перед научно-методическим и центрами обобщения передового опыта педагогов. Контроль – анализ – коррекция – анализ.

В таблице прослежены не только этапы деятельности руководителя, а и определены основные объекты управленческого анализа и соответствующие управленческие действия и решения. Таблица дает возможность упорядочить процесс инновационного поиска педагогов, проявить наиболее эффективные технологии, позволяет организовать работу школьной администрации по обозначенной проблеме на надлежащем уровне.

Управленческая структура инновационного процесса предусматривает реализацию руководителем управленческого цикла: анализ – планирование – организация – контроль – регулирование – анализ.

Российские ученые А. Поршневу, З. Румянцеву, Н. Соломатину сравнили основные характеристики стабильного и инновационного процессов (см. таблицу 5).

Таблица 5 Сравнительная характеристика стабильного и инновационного процессов

Характеристика процесса	Стабильный процесс	Инновационный процесс
Конечная цель	Удовлетворение существующих общественных потребностей	Удовлетворение новых общественных потребностей
Пути достижения	Не разносторонние. Имеющийся оптимальный	Разносторонние, не определенные. Необходима разработка стратегий

Риск во время достижения цели	Низкий	Высокий
Тип процесса	Непрерывный	Дискретный
Управляемость	Высокая	Низкая
Планы	Краткосрочные	Долгосрочные. Возможна коррекция
Развитие системы (организации)	Сохранение уровня развития	Переход на новый уровень развития
Степень совпадения интересов участников процесса	Высокий	Низкий
Распределение сфер ответственности	Стабилизирует	Перераспределяет
Формы организации	Жесткие, основанные на нормах и регламентах	Гибкие, со слабой структуризацией

Контрольные вопросы

1. Менеджмент – это требование:

- а) сделать процесс управления полностью обоснованным, целесообразным;
- б) создавать планы достижения целей таким образом, чтобы подчиненные работали с осознанием собственного достоинства и получали от работы удовольствие;
- в) оба ответа верны.

2. Принципы управления:

- а) выдвигаются практиками-управленцами как проверенные правила деятельности;
- б) вытекают из стойких тенденций и закономерностей управления;
- в) разрабатываются учеными как советы по эффективному руководству.

3. Принцип коллегиальности требует:

- а) включения педагогов в соуправление;
- б) анализа содержания, форм, периодичности общения с людьми;
- в) разработки и действенности системы стимулирования.



4. Процессный подход рассматривает управление как:

- а) единство взаимосвязанных частей в учебном заведении;
- б) путь повышения продуктивности труда;
- в) непрерывную серию взаимосвязанных функций.

5. Управление развитием образовательного заведения – это:

- а) вид управленческой деятельности, который направлен на обеспечение качественно новых образовательных результатов;
- б) вид управленческой деятельности, который направлен на перевод учебно-образовательного заведения на более высокий качественный уровень;
- в) оба ответа неверны.

6. По интегрированности управление развитием учебного заведения бывает:

- а) партисипативное;
- б) системное;
- в) опережающее.

7. Социальные требования к руководителю – это:

- а) умение слушать собеседника, проявлять интерес к людям, с уважением относиться к мнению других, формировать коллективное мнение;


б) установка на непрерывное образование и самообразование, несносность к консерватизму, инициативность, решительность, целенаправленность, работоспособность, объективность, оперативность, осознание личной ответственности;

в) чувство общественного долга и ответственности, принципиальность, высокая общая культура и эрудиция, бескомпромиссность, самокритичность, социальная воспитанность и порядочность.

8. Моральные требования к руководителю – это:

а) высшее образование, положительный опыт и определенный стаж педагогической работы, опыт организационной (исследовательской) работы;

б) честность, справедливость, требовательность к себе и другим, выдержка, тактичность, доброжелательность, уважение к людям, способность сопереживать, чувство юмора, непримиримость к антиобщественным поступкам, демократичность;



в) национальное самосознание, патриотизм, интернационализм, зрелость убеждений, научное мировоззрение и мировосприятие, социальная активность, социальная воспитанность и порядочность.

9. Разработка программы развития школы, целевых проектов, определение миссии школы – это характерные признаки:

- а) обновленной функции организации;
- б) обновленной функции регулирования;
- в) обновленной функции планирования.

10. Объекты инновационного менеджмента – это:

- а) цель, развитие творческого мышления педагогов, изменения в учебном процессе школы;
- б) цели, задачи, отдельные подсистемы, микроклимат, люди;
- в) содержание деятельности, структура, технологии, методы, формы работы.

ТЕМА 2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД

2.1 Стратегический менеджмент: сущность и особенности

Понятие стратегии. Виды и пути достижения стратегий

Стратегия необходима тогда, когда состоялись или предусматриваются превращения внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей организации.

По А. Чандлеру, стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждения курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. То есть автор утверждает эффективность триады: цели – программы деятельности – ресурсы.

И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация пользуется в своей деятельности. Автор различает четыре стратегии:

1. Правила для оценки результатов деятельности организации в нынешнем и будущем.

2. Правила, что предопределяют отношения организации и ее внешней среды.

3. Правила, что определяют отношения и процедуры из середины организации.

4. Правила, по которым организация осуществляет свою повседневную оперативную деятельность.

По Джону М. Брайсону, стратегия – это комплекс принципов организации. Портер доказывает, что стратегия – это позиция организации на рынке, которая определяется предоставлением конкретных продуктов или услуг. Натт и Бекофф утверждают: стратегия – это ловкий маневр или способ перехитрить соперника.

По Г. Минцбергу, стратегия – это единство «5Р»:

- план (*plan*): набор курсов действий, мыслительная реализация задуманных намерений;

- образец, модель, шаблон (*pattern*): определенные стереотипы поведения;

- позиционирование (*position*): поиск своего места, достижения конкурентных преимуществ, нахождения компромиссных решений;

- перспектива (*perspective*): концепция, идея развития организации;

- отвлекающий маневр (*ploy*): стратегия должна перехитрить конкурента, обойти его.

М. Шифрин утверждает, что стратегию можно рассматривать как детальный, всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategia* (*stratos* войско + *ago* веду), что означало «искусство генерала». Руководитель современного учебного заведения должен вести коллектив к новым достижениям и успехам, проявляя высокий уровень профессионального мастерства. В этом и проявляется его «искусство генерала».

Целесообразно отдельно остановиться на видах стратегий, которые делают возможным понимание всего процесса управления развитием организации. Выделяют такие виды стратегий (по М. Мескону):

1. *Целенаправленная*. Устанавливаются цели, задачи развития организации и разрабатываются программы и планы их достижения. Этот вид стратегии вызван необходимостью внутренних потребностей организации (см. рисунок 2).

2. *Опосредованная*. Стратегия реагирования на внешние изменения. Разрабатываются адаптивные планы приспособления организации к внешней среде и ее изменениям (см. рисунок 3).

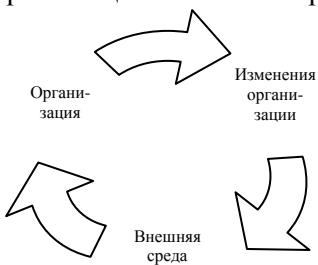


Рис. 2 Целенаправленная стратегия

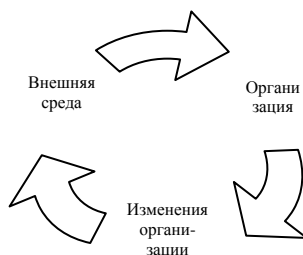


Рис. 3 Опосредованная стратегия

В соответствии с видом стратегии выбираются и возможные пути ее достижения:

1. *Концентрация производства.* Основная цель – сохранить круг потребителей и ассортимент товаров. Школа – это тоже большое образовательное производство, ее товар – это знания, умения, навыки. Потребители – школьники. Таким образом, путь развития школы – сохранить свой контингент учеников, перечень образовательных услуг и качество показателей.

2. *Развитие рынка.* Предусматривает географическое расширение. Задача школы – привлечь специалистов из других учебных заведений, увеличить количество учеников.

3. *Развитие товара.* Сущность состоит в модификации известных марок товара. Введение профильного обучения, увеличение количества часов на преподавание основных предметов, укрупнение учебных блоков за счет курсов по выбору, платной формы обучения – это один из путей развития образовательного рынка.

4. *Диверсификация.* Предусматривает расширение видов деятельности. Приоритетным путем развития учебного заведения может быть введение нетрадиционных учебных предметов, форм проведения занятий.

Стратегическое управление в образовании

Стратегия менеджмента обеспечивает основу для управления в целом и для осуществления его основных функций: анализа, планирования, организации, контроля, регулирования.

Стратегия менеджмента – это масштабные прогнозы относительно реализации миссии (назначение) организации и достижения целей. Суть стратегического управления состоит в стратегическом планировании, основная задача которого – обеспечение развития организации. Развития организации можно достичь через инновационные процессы и качественные изменения.

К основным компонентам стратегического управления следует отнести:

- осознание организационных стратегий,
- адаптацию к внешней среде,
- внутреннюю координацию деятельности и усилий.

Осознание организационных стратегий является следствием развития управленческого мышления, его концептуальности. Уверенность руководителя в необходимости изменений, обновления учебного заведения в целом или отдельных его систем является первым необходимым условием управления развитием. Затем, для руководителя важно усвоить основы теории и методики стратегического управления.

Сущность стратегического управления состоит в определении перспектив, целей и путей его достижения. *Стратегическое управление в образовании* – это совокупность решений и действий относительно определения приоритетных направлений развития учебного заведения. Сравним стратегическое управление с оперативным по адаптированным к сфере образования характеристикам управления социальными системами, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 Сравнение оперативного и стратегического управления в сфере образования

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, назначение	Предоставление образовательных услуг с целью получения прибыли за качественное их выполнение (в нашей стране – выполнение бюджета, плана работы, взятых обязательств)	Обеспечение выживания организации на протяжении продолжительного времени, которое в будущем с помощью установления динамического баланса во взаимодействии с окружением дает возможность решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц, социальных учреждений, социальных групп, предприятий, банков и т.п.
Объект внимания менеджеров	Внутренние возможности организации, пути эффективного использования имеющихся ресурсов	Потенциал организации в контексте внешних связей, новые возможности организации, специфика окружения и механизм адаптации к изменениям среды

Ориентация	В выборе обращения учитываются факторы, которые определяют состояние организации в ближайшее время	В выборе обращения учитываются факторы, которые определяют состояние организации в дальнейшем, на перспективу
Основа построения системы управления	Функции, организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, подсистемы обеспечения, направления изменений, потребности
Подходы к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и единый источник ее благополучия
Критерии эффективности управления	Эффективность и рациональность использования человеческого потенциала, ресурсов	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы потребителей образовательных услуг, новые потребности и запрос рынка как образовательного, так и трудового, учет изменений внешнего окружения во время трансформации организации

Обобщая, отметим, что стратегическое управление учебным заведением призвано обеспечить ее развитие в будущем, а не только ее функционирование.

Стратегическое управление базируется на творческом подходе, обобщении лучшего опыта, внедрении инноваций. Следовательно, стратегия – это концепция достижения победы. Разработанная на высоком качественном уровне стратегия организации сама по себе не гарантирует успехов развития. Ее можно сравнить с самой мощной и выполненной по современным дизайнерским решениям маркой автомобиля. Он не может двигаться, выполнять функции по назначению без топлива, без водителя, если не имеет правил дорожного движения и т.п. Он будет поврежден при условиях некачественного топлива, неквалифицированного водителя, несоблюдения правил движения. Так и стратегия не добьется

◆

успеха через несовершенство управленческих решений и организации ее реализации. То есть стратегия оценивается только в условиях ее внедрения.

Стратегия управления предусматривает ответы на три вопроса:

1. Чего мы хотим достичь? (Цели, модели деятельности, результаты.)

2. Какой является организация в данный момент? (Результаты, тенденции, ресурсы, изъяны, резервы.)

3. Как перейти от реального состояния к будущему, ожидаемому, желательному? (Программы, концепции, планы, решения).

Стратегия всегда должна быть открытой к изменениям внутренней и внешней среды, гибкой и мобильной. То есть реальная стратегия состоит из проактивной стратегии (система запланированных действий) и реактивной стратегии (адаптивная реакция на ситуацию).

Динамизм и открытость – основные характеристики стратегического управления, потому что оно не может быть одноразовым мероприятием. Стратегический план нельзя применить раз и навсегда. Его обновляют, изменяют, совершенствуют, когда:

- необходимо изменить направление работы учебного заведения;

- необходимо ускорить рост качества работы заведения;

- руководитель замечает, что ресурсы (кадры, время, средства, оборудование и т.п.) тратятся на развитие неперспективных направлений или вообще нерационально;

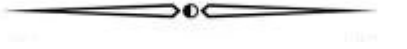
- необходимо вносить изменения в структуру учебного заведения, совершенствовать систему управления, вертикальные и горизонтальные связи;

- происходят изменения в системе высшего порядка;

- руководитель заведения сомневается в существующем направлении развития и путях достижения задач заведения;

- происходит процесс «давления снизу» и т.д.

Ф. ван Вейринген определил преимущества и недостатки стратегического управления.



К преимуществам стратегического управления он относит:

- возможность идентификации учебного заведения с внешней средой;
- выработку широкого взгляда на учебное заведение;
- определение перспектив развития учебного заведения;
- возможность использования альтернатив и выбора степени свободы учебного заведения;
- возможность обсуждения и критики;
- создание системы обмена информацией, обусловленную реализацией разных направлений развития учебного заведения;
- возможность выявления отрицательных явлений действительности.

К недостаткам стратегического управления принадлежат:

- необходимость большего объема информации, которым должно владеть учебное заведение;
- необходимость проведения значительной работы, вознаграждение за которую весьма незначительное;
- выдвижение идей, которые невозможно реализовать.

Стратегия управления реализуется через программу развития, которая и обеспечивает достижение миссии и целей школы (см. рисунок 4).

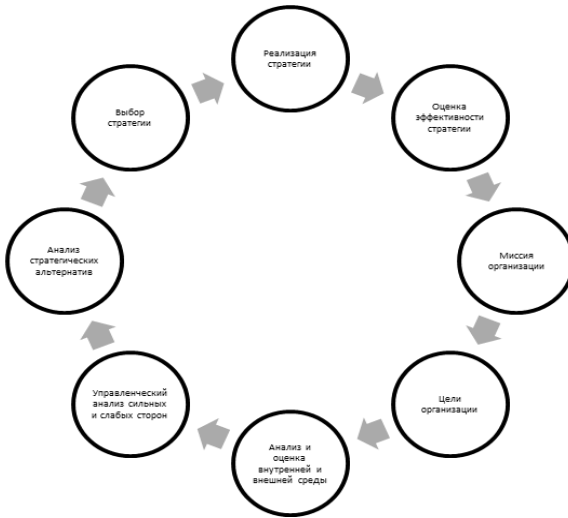


Рисунок 4 Процесс стратегического управления

2.2 Программно-целевой подход и проектирование

Программно-целевой подход и проектирование

Подход к управлению по целям известен еще со времен Аристотеля: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное уяснение задачи и конечной цели любого рода деятельности; второе – поиск любого рода средств, которые ведут к конечной цели».

Этот подход отработан и проверен на эффективность в управлении производственной сферой. Тем не менее, в управление педагогическими системами он начал внедряться лишь в 90-е годы. Именно этот период в управлении был озаглавлен переходом от административно-функционального подхода к целевому.

Для административно-функционального подхода характерны такие требования и критерии, как: сформированность материально-технической базы, кадровое обеспечение, уровень успешности школьников, количество учителей-методистов, «Отличников образования», количество учеников – победителей олимпиад, тех, кто поступил в вузы и т.п. Для целевого подхода эти показатели, безусловно, являются тоже важными, но не самоцельными. Для целевого подхода главное, чтобы достигалась цель, которая сформулирована в коллективе, направленная на решение актуальных проблем учебного заведения, выражала общее стремление и предусматривала достижение прогнозируемых результатов.

Целевое управление содержит несколько *уровней*, которые связаны между собой:

- определение миссии (назначение), формулирование генеральной цели;
- декомпозиция цели;
- измерение результатов.

Вопрос о миссии школы (а стало быть – и ответ на него) имеет принципиальный характер, так как миссия конкретного образовательного учреждения является одним из оснований краеугольных камней при построении современной, эффективно работающей школы.

Миссия отражает общие ценности и взгляды, связана с культурой школы, определяется и поддерживается всем

коллективом. Она характеризуется совокупностью убеждений, целей, отношений, форм и методов деятельности. На основании миссии формулируется глобальная (генеральная, стратегическая) цель развития учреждения.

Миссия – это общая цель организации, в которой четко определена причина ее существования и назначения. Миссия предопределяет статус и приоритетные направления деятельности организации. Она отображает:

1. Содержание основной деятельности.
2. Принципы отношений с внешней средой.
3. Культуру, ценности организации.

Например, известная японская фирма «Sony» сформулировала свою миссию таким образом: «Ощутить радость от совершенствования». Такое назначение фирмы отображается в ее основных целях:

1. Возродить японскую культуру и ее национальный статус.
2. Быть новаторами, делать невозможное.
3. Поощрять индивидуальные способности и творчество.

Миссия – это идеология организации; клей, который не разрешает ей распасться. Именно с определения миссии организации начинается процесс стратегического управления.

М. Поташник, В. Лазарев определяют, что **миссия учебного заведения** – это принятое коллективно и в добровольном порядке, хорошо продуманное и взвешенное решение о призвании, предназначении данного образовательного учреждения. В отличие от конкретных направлений деятельности, целей и задач школы миссия определяется на длительный срок и не должна часто подвергаться изменениям (тем более важно не ошибиться). Чтобы определить миссию учебного заведения, необходимо провести стратегический анализ. Учебное заведение должно четко понимать:

- на чьи и какие именно образовательные потребности школа будет ориентироваться в первую очередь; с какими контингентами учащихся она предполагает работать (ясно, что ответ на этот вопрос не может быть одинаковым у школы, специализирующейся на работе с одаренными детьми, и у школы адаптивного типа, ориентированной на работу с самыми различными контингентами школьников)?

—●—

- какие функции будут являться приоритетными – познавательные, воспитательные, развивающие, оздоровительные (при обязательном соблюдении образовательных стандартов школа сегодня имеет право выбора приоритетных функций)?

- какой ассортимент и какой уровень образовательных услуг беретя школа предоставить своим учащимся?

Некоторые школы, кроме того, включают в свои миссии вопросы о вкладе школы в жизнь местного сообщества, микрорайона, а также о возможностях, предоставляемых школой учителям и другим сотрудникам.

Определение миссии школы М. Поташник, В. Лазарев считают необходимым потому, что она становится затем одним из главных ориентиров школьной жизни, основанием для построения целостной модели школы, фактором сплочения коллектива; гласность миссии школы позволяет строить честные и открытые отношения с родителями учащихся, избавляет школу от выполнения многих работ, «не вписывающихся» в ее миссию.

При определении миссии школы необходимо учитывать: имеющиеся (и будущие) образовательные потребности населения, самих школьников; ситуацию в районе, городе и позицию муниципального органа управления образованием (так как интересы коллектива школы не должны противоречить интересам населения, которые представляют органы управления образованием на местах); потребности и возможности школьного коллектива (которому и предстоит выбрать миссию школы). Оптимальная миссия школы не должна быть ни непосильной для школы, ни слишком «легкой», она может находиться в «зоне ближайшего развития» возможностей школы, которые хорошо известны ее руководителям.

Действенная роль миссии школы абсолютно несовместима с келейностью ее разработки и засекреченностью содержания. Напротив, обсуждение миссии должно быть коллективным и гласным, миссия школы должна быть хорошо известна не только всем ее работникам, но и учащимся, родителям, партнерам школы, органам управления; она должна специально разъясняться всем новым работникам школы, отражаться в школьной документации (например, в программе развития школы). Некоторые школы включают миссию школы в текст рекламных буклетов о школе, с

которыми знакомят родителей будущих учеников.

Изменение миссии школы требует веских оснований. К ним относятся: невозможность качественного выполнения прежней миссии школы по причине ее «завышенности», существенные изменения образовательных потребностей и контингента учащихся, значительный рост образовательного потенциала школы, обоснованное решение учредителя школы.

Соответствие жизнедеятельности школы и ее результатов основным положениям миссии школы является одним из важных показателей при оценке и самооценке работы образовательного учреждения.

Каждая территориальная (районная, городская и т.д.) образовательная система и состоит из школ, учреждений, имеющих разные миссии (предназначения). Например, в результате изучения потребностей учащихся и возможностей школ в районе могут быть открыты: две гимназии, один лицей, три образовательных комплекса, одна школа для слабовидящих, одна вспомогательная, три школы с монтессорианскими классами, две школы, классы в которых профилированы, и пять адаптивных школ.

На основании миссии организации формируются ее цели. Цель – это запрограммированный результат. Этот процесс называется целесоздание, или целепланирование.

Традиционно считается, что планирование любой деятельности начинается с определения целей. По мнению М. Поташника, В. Лазарева все начинается с потребности, а цели могут быть по-настоящему определены только в конце разработки программы действий. Учитывая принципиальную важность поставленного вопроса, а также ту путаницу с понятием «цель», которая существует в отечественной литературе по управлению и в практике управления, ответим на него подробно. Очень часто цель отождествляют с потребностью, миссией, намерением, желанием, функцией, предназначением, фантазией, мечтой, направлением действий и др. Это происходит потому, что рассматривается лишь одна сторона цели, а именно та, где цель по своему смыслу – это образ желаемого результата. Но цель не просто образ желаемого результата, а образ результата. Во-первых, с фиксированным временем его получения (образа), во-вторых, соотношенного с возможностями его получения к требуемому сроку

—●—

(реалистичного), в-третьих, мотивирующего субъект действовать в направлении его достижения (декларируя цель, субъект может стремиться получить совсем другой результат, в этом случае декларируемая цель – псевдоцель), в-четвертых, операционально определенного, т.е. заданного так, что всегда можно сравнить фактически полученный результат с ожидаемым.

Когда формулируют общую цель школы как государственно-общественного института, цели школ региона, города (района), микрорайона на самом деле фиксируют требуемое (потребное, желаемое) предназначение, функции, а не цели, поскольку образ результата неконкретен, не отнесен к определенному моменту времени и не соотнесен с возможностями. Здесь в лучшем случае задается направление («движемся на запад»), а не цель (к какому сроку и куда конкретно на западе нужно прийти).

В современной литературе по менеджменту строго зафиксировано, что неоперационально поставленные цели не имеют смысла в управлении. Формулировки типа: «обеспечить удовлетворение возрастающих потребностей», «повысить социальную активность», «повысить качество образования» – это примеры неоперационально определенных целей, псевдоцелей.

Чтобы помочь управленцам правильно ориентироваться при определении целей, рассмотрим еще несколько различий.

Прежде всего, введем понятие «общие функции школы», под которым М. Поташник, В. Лазарев подразумевают то, для чего предназначена любая школа. Вспомним, что выпускники после окончания школы неизбежно будут работать, учиться дальше, определять свою позицию в жизни по отношению к общественно-политической деятельности, к религии, к экономическим реформам, готовить себя к службе в армии, создавать семью, осознавать себя гражданами государства, представителями того или иного народа и т.д.

Таким образом, общие функции школы (ее предназначение, миссия) заключаются в создании условий для полноценного психического развития человека, развития его интеллекта, воли, эмоций, мотивов, склонностей, способностей. Это, в свою очередь, должно обеспечить его нормальную жизнедеятельность и самочувствие в самой школе, его подготовку к будущему труду,


продолжению образования, к созданию семьи и т.д. Школа предназначена также для того, чтобы создать условия для самоопределения ученика в нынешней и будущей жизни. Все это называют функциями, а не целями школы.

Образ желаемого результата только тогда может называться целью, когда фиксирован момент его достижения и определен способ соотнесения полученного результата с желаемым. Напомним, что время обучения в реальной школе не задается произвольно, оно строго определено для среднего образования – 11 лет. Если руководитель пишет: «Цель школы – создать условия для максимального раскрытия задатков и способностей, заложенных в ребенке», – то невозможно определить, созданы ли были эти условия, были ли они максимально возможными или нет, раскрыли ли они заложенные в ребенке способности или нет, успели ли проявиться способности в полной мере именно к концу каждого класса, окончанию средней школы или не успели. Вот почему это общие функции любой школы – ее предназначение, миссия, а не цель.

Далее рассмотрим понятие «социальный заказ», что также не идентично понятию «цель школы». Социальный заказ – это спрогнозированный комплекс общих требований общества к школьнику через ряд лет, ко времени окончания им школы. Социальный заказ – это конкретизированные для какого-то временного периода функции школы и результаты их выполнения.

Раньше социальный заказ задавался сверху – один для всех школ страны – и носил характер социального приказа. Теперь же выявление требований социального заказа школы – непосредственная работа директора и возглавляемого им коллектива. Их видение, понимание социального заказа – продукт творческой, прогностической, исследовательско-конструкторской деятельности. Директор и педагогический коллектив не формируют, а осмысливают, обобщают и формулируют для себя социальный заказ в конкретных педагогических категориях. Социальный заказ – одно из оснований постановки целей (наряду с возможностями), но это не цель.

Итак, М. Поташник, В. Лазарев следующим образом определяют понятие цели в управлении школой.



Цель – это конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и корректно количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого школа реально может достичь к четко определенному моменту времени.

Всякая единичная цель должна обладать пятью основными свойствами:

- полнотой содержания, т.е. определенностью всех характеристик результата, существенных для его максимального соответствия потребности;
- операциональностью определения ожидаемого результата (контролируемостью);
- временной определенностью;
- реальностью (соответствием возможностям);
- побудительностью (соответствием мотивам субъекта деятельности).

В теории современного менеджмента существуют определенные требования к целесозданию:

- цели должны быть реалистическими, гибкими, иметь реальные сроки выполнения, предусматривать измерение результатов деятельности;
- каждую цель следует разрабатывать с позиции результата, а не процесса деятельности;
- необходимо четко определять условия и факторы, от которых зависят цели;
- проверять, регулировать процесс реализации общей цели необходимо как в целом, так и через достижение конкретных целей.

Обязательными требованиями к ней является:

- делимость на цели;
- конкретность ее составляющих;
- измеримость.

Декомпозиция цели – это процесс расчленения, разделение стратегической цели на составляющие (см. рисунок 5). Основные условия к этому процессу: в сумме реализации каждый следующий уровень должен давать предыдущий (его реализацию); измеримость.

генеральная цель ↔ цели ↔ задача ↔ мероприятия

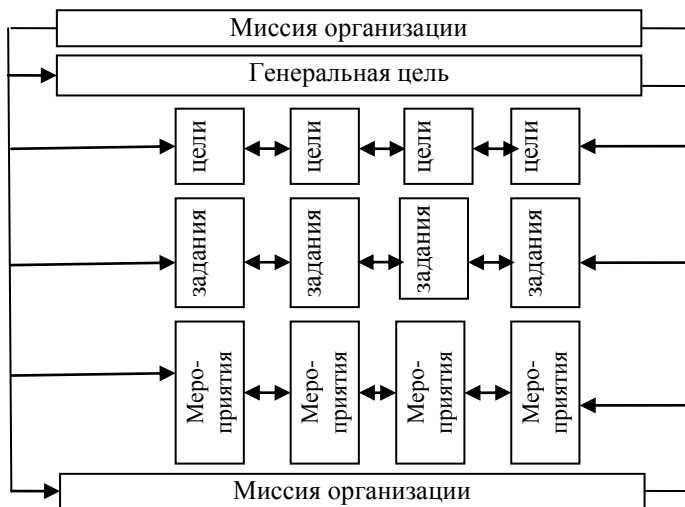


Рисунок 5 Процесс декомпозиции цели

Процесс декомпозиции цели позволяет отследить реализацию стратегии. Он связывает все компоненты стратегического планирования между собой: миссию – генеральную цель – цели – задачу – конкретную деятельность – результаты.

Основные средства измерения – факторно-критериальный подход и другие методы анализа, обработки информации, а именно: теоретические (дедукция, индукция, абстрагирование, синтез, обобщение, моделирование и др.); практические (наблюдение, беседы, анкетирование, ранжирование, тестирование, контрольные работы, срезы знаний и т.п.); методы математической статистики.

В 60-е года XX века на Западе возникло **программное управление** как реакция на несовершенство разработки перспективных планов. Сущность этого подхода состояла в том, чтобы подходить к планированию стратегий развития как к целостной системе действий. Программы отвечают на три вопроса:

1. Что есть сейчас? (Исходное состояние системы).
2. Чего мы хотим достичь в будущем? (Моделирование образа будущего).
3. Как это сделать? (Построение плана действий по переходу от настоящего состояния к будущему).

—●—

Объединение двух подходов (целевого и программного) дает новый эффективный вид **программно-целевого управления**, сущность которого состоит в достижении стратегических задач через соответствующие целевые программы развития. Программно-целевое управление обеспечивает приоритет первоочередных целей и задач, ориентирует на комплексный подход в использовании ресурсов (кадры, время, финансы и т.д.) и достижение максимально значимых конечных результатов.

Преимущества программно-целевого подхода к управлению развитием учебного заведения:

1. Базой программно-целевого подхода является установление баланса между прогнозируемыми результатами и кадрами, имеющимися ресурсами, неиспользованными резервами.

2. Программы развития направлены на прогнозируемое обновление деятельности школы.

3. Программы развития обеспечивают системность развития и внедрение инноваций.

4. Программы развития по форме также являются инновационными.

5. Программы развития характеризуются поэтапностью в решении актуальных проблем заведения.

6. Работу над разработкой и воплощением программы в жизнь проводит школьный коллектив.

7. Во время работы над программой развития появится общая для всех мечта о новой и успешной школе.

8. В поисках идей, новых технологий, во время их реализации в значительной мере возрастет уровень компетентности и профессионализма педагогов.

9. В течение работы в инновационном режиме возрастет статус школы в микрорайоне, руководства высшего звена.

10. Коллегиальность работы будет оказывать содействие созданию ситуации, когда руководитель может, в конце концов, стать лидером-реформатором, «социальным архитектором».

Качественное изменение системы управления возможно осуществить несколькими путями:

- через воздействие вышестоящих органов;
- через развитие собственных традиций и практики;
- через внедрение передового управленческого опыта;

—●—

- через давление снизу, т.е. через естественное развитие управления, которое предопределяется развитием школы.

Но есть более продуктивный путь – **проектирование**, которое предусматривает осознанные, системные и радикальные изменения. Оно не отбрасывает опыт руководителя и традиции заведения, а учитывает имеющиеся лучшие управленческие образцы и технологии, базируется на глубокой научной подпочве.

Корни понятия «*проект*» можно найти в древнегреческой культуре, где оно означает «препятствие», «задачу», «вопрос». В современной педагогической практике понятие «проект» рассматривается как форма, замысел, план (проект – от лат. *proectus* – «брошенный вперед»). Понятие «проект» имеет несколько значений:

- разработанный план сооружения, изготовления, реконструкции чего-то;

- предыдущий текст документа, замысел чего-то;

- определенная форма организации больших и относительно самостоятельных начинаний;

- форма построения целенаправленной деятельности.

Проектирование – это специальная, концептуально обусловленная и технологически обеспеченная деятельность, направленная на создание образа желаемой в будущем системы.

Определим взаимосвязь понятий: проектирование, планирование, прогнозирование, моделирование. Планирование – определение целей, задач и содержания поточной деятельности определенной организации. Проектирование – разработка новой модели деятельности в соответствии с новыми целями, задачами и содержанием. Прогнозирование – система предсказуемых, ожидаемых результатов, оценка возможных путей развития, последствий принятия тех или иных решений. Моделирование – разработка определенной модели деятельности путем анализа альтернативных и выбора оптимальной. Проектирование включает моделирование, как составляющую часть работы над проектом.

Проектировать можно:

- *педагогические системы* (развитие учебного заведения в целом, деятельность отдельных служб, виды деятельности и т.п.);

◆

- педагогические процессы (образовательные технологии, режим деятельности, отношения между участниками педагогического процесса и др.);

- педагогические ситуации (состояние системы деятельности, отношений, обусловленных определенными факторами и т.д.).

Проектирование конкретной системы управления включает следующие элементы:

- место и значение данной системы в общей системе управления (организации);

- системные свойства данной системы, ее функциональные возможности;

- основные компоненты системы;

- субъекты системы;

- ценностно-нормативный компонент (система ценностей, принципов);

- миссия, направленность, цели;

- результативный компонент (продукты деятельности, конечные результаты);

- содержательный компонент (содержание деятельности);

- технологический компонент (методы, средства деятельности);

- организационный компонент (организационная структура, формы организации);

- ресурсный компонент (ресурсы, их обеспечение);

- условия деятельности;

- прогностический компонент (процесс управления, организационные механизмы);

- связи и отношения между компонентами системы;

- связи и отношения с другими системами.

Основные формы проектов – это программы развития и целевые проекты (комплексно-целевые программы).

Формирование личной готовности директора учебного заведения к проектированию проходит определенные стадии:

- продумывание управленческой ситуации, ее диагностики, оценки, стратегические размышления над тем, когда соотносится действительное с желаемым, прогнозируемым, когда взвешиваются все «ЗА» и все «ПРОТИВ»;

—●—

- учитываются все возможные последствия, возможный риск, взвешиваются все факторы и предпосылки, влияющие на выбор, через рефлексию:

1. Зачем мне, директору проектировать?

2. Для чего мне, как субъекту системы, нужны другие специалисты, если я сам могу многое сделать?

3. Какие элементы проектирования системы будут элементами нашего взаимодействия?

4. Для чего нам нужен эксперт?

5. Какого рода ответственность в создании новой системы я беру на себя?

6. А для каких позиций я могу привлечь специалистов из вне?

7. Какие механизмы проектирования взаимодействия у меня есть? Какие я должен создать дополнительно?

Требования к руководителю учебного заведения как субъекту проектирования

1. *Базовые знания:*

- теоретические основы планирования;
- технология проектирования;
- школа как объект проектирования.

2. *Требования к руководителю как организатору проектирования:*

• иметь четкое представление о своем месте и роли в проектировании;

• иметь целевую направленность своей проектировочной деятельности;

• действовать в пределах своей компетенции;

• осуществлять общее управление проектом;


• активно взаимодействовать с вышестоящими органами управления, с представителями научных заведений, консультантами, экспертами;

• всесторонне анализировать ситуацию, логику ее развития;

• формировать команду проектировщиков;

• определять степень важности решения во времени (срочные, стратегические);

• уметь работать в команде, координировать деятельность членов команды;



- обеспечивать проектную группу информацией, квалифицированным инструктажем, задачами;

- осуществлять мониторинг проектных работ;
- оценивать результаты проектной деятельности.

3. *Способность реализовать качества лидера:*

- решать проблемы;
- поощрять инновационную активность других;
- управлять конфликтами;
- принимать решение в сложных нетипичных ситуациях;
- вести переговоры, уметь убеждать и управлять для достижения целей;

- надлежащим образом реагировать на потребности, чувства, интересы других;

- адаптироваться к ситуации временной неопределенности и изменений;

- уметь мотивировать;
- реально оценивать собственные достоинства и недостатки;
- обеспечивать широкую поддержку изменений;
- управлять коммуникациями, контактами.

4. *Ключевые характеристики и качества руководителя:*

- стратегическое видение;
- готовность управлять персоналом;
- готовность управлять ресурсами;
- готовность управлять проектными работами;
- умение подготовить и оценить проектные программы;
- готовность к управлению технологиями.

5. *Стиль руководства (в основе – модель социального человека):*

- взаимоуважение и сотрудничество руководителей, педагогов, учеников;

- гласность и доступность информации;

- обсуждение актуальных мнений и запланированных нововведений;

- учет интересов меньшинств, отдельных членов коллектива;
- уменьшение роли контроля и наказаний;
- толерантность;
- заинтересованность в достижении общих целей;

• поощрение индивидуальных достижений членов коллектива, творческих подходов;

- стремление к взаимопомощи и моральной поддержке;
- широкое делегирование полномочий.

Личные функции директора в процессе проектирования:

1. *Линейная функция* – функция создания новой системы:
– выделение иерархических уровней и организационных областей, которые составляют концепцию проектирования;
– установление целей, ограничений;
– оформление проекта;
– составление графика контроля или отслеживание введущихся работ.

2. *Аналитическая функция* – анализ действующей системы и существующих средств проектирования, сведение воедино результатов, анализ фактического состояния проектировщика.

3. *Оценочная функция* – оценка существующей системы управления и готовности к проектированию новой системы.

Предварительная подготовка к восприятию идеи!

4. *Конструктивная* – отражение системы проектирования (концепции, плана, программы).

Программа развития учебного заведения

Процесс разработки программы развития школы требует, прежде всего, определение сущности понятия. **Программа развития** – это рабочий документ для организации перспективной и текущей деятельности заведения, который содержит информацию об исходном состоянии школы в целом и ее отдельных подсистемах; гипотетическую модель заведения, которую желают видеть в будущем; описание содержания деятельности и последовательности действий, которые будут оказывать содействие реализации. Программа развития – это система деятельности с четко определенными целями, задачами, прогнозируемыми результатами, которая сбалансирована с кадровыми и другими условиями, имеющимися ресурсами и неиспользованными резервами.

Программа развития школы отличается от традиционного перспективного плана тем, что:

1. Программы развития направлены на прогнозирование изменений, обновление деятельности учебного заведения и выработку стратегии развития. Планы направлены на обеспечение оптимального функционирования учебного заведения.

2. Программы развития имеют выразительную инновационную направленность, обеспечивают системность процессов внедрения нововведений. Планы реализуют этапность решения актуальных проблем, выполнение социального заказа на образование.

3. Программы развития работают на миссию и стратегическую цель школы. Планы обеспечивают выполнение и согласование задач вышестоящих органов управления образованием и внутришкольных.

В. Лазарев выделяет главные недостатки традиционных перспективных планов:

- цели формулируются нечетко;
- не определяются желаемые результаты деятельности (ориентация на процесс, а не на результат);
- подборка мероприятий преимущественно случайная;
- мероприятия не связаны между собой, непроведение любого из них не влияет на содержание других мероприятий;
- сроки проведения мероприятий размыты, не обоснованы;
- перегрузка планов и нереальность выполнения всей совокупности мероприятий.

Программы развития выполняют следующие функции:

1. Определяют направления деятельности и целевые ориентиры.

2. Выступают средствами целеустремленности общей работы персонала.

3. Обеспечивают координацию усилий.

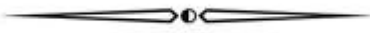
4. Выступают как средства мониторинга осуществления работ и условий их выполнения.

5. Создают условия для предупреждения возникновения возможных угроз для достижения определенных целей.

6. Выступают как средство разработки решений в случае отклонения от запланированного.

Программа развития, по мнению В. Лазарева, должна предвидеть:

- проблемы, на решение которых она направлена;

- 
- новации, за счет которых предполагается решить проблемы;
 - проект желаемого будущего заведения;
 - стратегию осуществления изменений;
 - цели программы;
 - план действий;
 - инновационные проекты осуществления отдельных изменений в отдельных подсистемах;
 - ресурсное обеспечение;
 - кадровое обеспечение.

Программа развития состоит из таких разделов: проблемного анализа учебного заведения; концепции развития заведения; плана действий.


Управление реализацией программы

Подготовка программы развития школы – это сложный процесс. Программа развития школы – это не просто план на пять лет. Это документ, значительно масштабнее по смыслу, а главное – по сути. Полный алгоритм разработки программы развития школы представлен в коллективной работе московских ученых во главе с М. Поташником, в научных изданиях В. Лазарева, В. Лизинского, А. Моисеев и др.

Основное назначение программы – быть средством интеграции усилий коллектива школы на достижение целей ее развития. Но чтобы эффективно использовать потенциальные возможности, заложенные в программу при ее разработке, необходимо создать организационную структуру и организационный механизм управления ее реализацией.

Организационная структура управления реализацией программы развития может строиться двумя основными способами.

Первый из них предусматривает использование действующей в школе структуры управления. В этом варианте существующим в структуре подразделениям наряду с выполнением функций по обеспечению функционирования учебно-воспитательного процесса устанавливаются задания, связанные с реализацией программы развития. Этот вариант привычен, но он имеет существенные недостатки. По своему типу большинство действующих в школах организационных структур являются линейно-функциональными.



Структуры такого типа достаточно хорошо могут работать в стабильных условиях, когда горизонтальные связи отлаживаются в течение времени, и не возникает больших проблем с их координацией. Но в нестабильных условиях, а также при решении нестандартных задач, когда требуется устанавливать новые горизонтальные связи, чтобы согласовать действия разных функциональных подразделений, линейно-функциональные структуры работают плохо. Вся тяжесть выполнения функций координации ложится на руководителей верхнего уровня, и они оказываются перегруженными решением вопросов по согласованию взаимодействия подразделений. Этот вариант можно использовать, если интенсивность горизонтальных связей в программе невелика.

Во втором варианте для управления реализацией программы создается специальная целевая (матричная) структура, которая действует параллельно с линейно-функциональной, но в отличие от нее имеет временный характер. Общее руководство работами по программе осуществляет Совет по развитию школы, возглавляемый ее директором либо его заместителем. Каждой подпрограммой руководит соответствующий целевой руководитель (координатор), который самостоятельно принимает решения по подпрограмме, если они не затрагивают связей с другими подпрограммами или не требуют корректировки выходных параметров подпрограммы. Целевой руководитель также не принимает каких-либо решений относительно исполнителей мероприятий подпрограммы. Эти решения принимаются руководителями подразделений, участвующих в выполнении подпрограммы.

Ответственные исполнители работ составляют нижний уровень руководства программой. Они принимают решения только по содержанию той части подпрограммы, за которую отвечают.

Совет по развитию школы, целевые руководители и ответственные исполнители работ образуют целевую структуру управления программой. Сочетание традиционной линейно-функциональной структуры при управлении функционированием школы и целевой структурой при управлении ее развитием обеспечивает необходимую гибкость управления.

◆

Наряду с созданием целевой структуры для успешной реализации программы необходимо, чтобы все ее участники четко знали, какие результаты и к какому сроку они должны получить, и были психологически готовы приложить усилия, чтобы получить требуемые результаты. На это должны обращать особое внимание руководители всех уровней целевой структуры.

Часто, давая задания подчиненным, руководители делают это формально, считая, что если человек работает в организации, то он должен действовать в ее интересах. Как показывают практика и многочисленные исследования, чистое администрирование в большинстве случаев не бывает эффективным.

Осуществляя *руководство*, необходимо помнить, что человек приходит в организацию, чтобы реализовать свои интересы, и он ждет от организации, что она предоставит ему возможности для этого.

Привлекательность какого-либо действия для человека определяется тем, в какой мере ожидаемые последствия соответствуют его мотивам. Но не всякое привлекательное действие побуждает человека к его осуществлению. Необходима еще его субъективная уверенность в достижимости требуемых от него результатов (например, человек может считать себя не способным решить какую-то задачу и, несмотря на привлекательность вознаграждения, не будет ее решать или он может считать, что «как хорошо ни работай, какие результаты ни получай, тебя справедливо не оценят» и также не будет мотивирован). Согласно современным психологическим представлениям уровень мотивированности человека на достижение каких-то результатов определяется тремя параметрами:

- оценкой достижимости результата;
- оценкой ожидаемых последствий при достижении этих результатов;
- оценкой полезности (привлекательности) последствий.

Задача руководителя, желающего, чтобы подчиненные стремились достичь нужных организации результатов, – обеспечить условия, при которых все субъективные оценки будут положительными. Выдавая задание подчиненным, руководитель должен убедиться, что они:

- а) хорошо понимают, каких результатов от них ждут;

б) уверены, что смогут получить эти результаты;

в) видят позитивные последствия для себя от участия в программе и оценивают их как более значимые, чем возможные негативные последствия (дополнительное напряжение, риск неудачи и др.).

Если исполнитель сомневается в том, что он сможет выполнить задание в срок, руководитель не должен прибегать к приказу, а должен понять его сомнения и снять их. При этом не нужно стремиться навязать исполнителю свое мнение, а постараться сначала понять причины, порождающие разногласия. Обсуждая с исполнителем предлагаемое ему задание, руководитель должен обязательно выяснить, от кого и что он ждет, чтобы их реализовать, поскольку нужно будет контролировать и координировать эти связи. Выполнять эти правила следует при постановке всякого задания, но при управлении развитием это особенно важно, так как здесь многое не формализовано и делается впервые.

Как бы хорошо ни была проработана программа и как бы ее участники не стремились следовать ей, при реализации будут возникать ситуации сбоев, отклонений от намеченного хода работ. Наличие программы создает необходимые предпосылки для своевременного выявления и устранения сбоев. Но помимо программы нужен еще *механизм контроля*. Этот механизм может работать в автоматизированном и неавтоматизированном вариантах.

При автоматизированном контроле программа хранится в памяти компьютера. Периодически (например, раз в месяц) программа выбирает те работы, которые должны быть начаты, продолжены или закончены в следующем контрольном периоде, и направляет специальный бланк запроса о состоянии работ по подпрограмме ответственным исполнителям работ. Ответственные исполнители отмечают в бланке запроса те работы, ход выполнения которых соответствует программе, а по тем работам, где произошли сбои, указывают их причину. Данные из заполненных бланков запроса вводятся в машину. На основании полученных данных компьютерная система распечатывает справки о состоянии работ по подпрограммам и программе в целом, которые направляются соответствующим целевым руководителям

◆◆◆◆◆

и в Совет по развитию школы. Все принимаемые решения об изменении программы вводятся в машину и доводятся до сведения ответственных исполнителей. В конце каждого года целевые руководители (координаторы подпрограмм) готовят отчеты о ходе работ по программе.

Автоматизированный контроль требует достаточно сложного технического и программного обеспечения. Если их нет, то контроль может осуществляться в неавтоматизированном варианте, который менее ресурсоемок, но более сложен организационно.

В неавтоматизированном варианте ход работ по программе контролируется путем проведения ответственными исполнителями и целевыми руководителями периодических совещаний рабочих групп. Периодичность совещаний устанавливается директором школы. Во время совещаний их участники докладывают о состоянии дел по тем работам, за выполнение которых они несут ответственность. Основное, на что должны обращать внимание руководители совещаний, – это краткость, информативность и нацеленность докладов на будущее. Отчеты участников совещаний должны содержать:

а) информацию о том, какие работы предусматривалось завершить со времени предыдущего совещания и какие из них завершены реально;

б) ожидаемые сроки выполнения незавершенных своевременно работ;

в) предложения по ускорению работ (какие решения и от кого требуются);

г) прогноз сроков завершения ведущихся работ (ожидается ли их завершение в сроки, установленные в программе, или же по каким-то работам уже возникло напряженное положение).

Наряду с периодическим контролем руководители подпрограмм и ответственные исполнители работ могут осуществлять контроль по мере необходимости. При этом должны соблюдаться следующие общие правила контроля.

1. Контроль не должен быть неожиданным, исполнители должны знать о его сроке (если только у руководителей нет оснований не доверять подчиненным).

2. Контроль не должен быть тотальным. Следует сосредоточиться на наиболее важных моментах, где руководитель

может помочь избежать ошибок или потребуется иная помощь. Тотальный контроль делает людей несамостоятельными.

3. Контролируя, руководитель должен не только выявлять недостатки, но и обращать внимание на успехи.

4. Руководитель не должен держать своих выводов при себе. Негативные результаты контроля бесплодны, если они сразу же не становятся предметом обсуждения.

5. Отмечая недостатки, руководитель должен убедиться, что исполнитель согласен с его выводами, и понимает, как можно исправить положение.

Выполнение этих правил необходимо, чтобы сделать контроль качественным и поддерживать у сотрудников положительную мотивацию к работе над программой развития школы.

Создание элементов целевой структуры управления, четкая постановка заданий и внимательное отношение к их принятию исполнителями, опережающий, ориентированный на поддержание положительной мотивации контроль – необходимые условия для эффективного управления реализацией программы.

Целевые проекты как составляющие программы развития учебного заведения

В основе программ развития учебного заведения могут быть отдельные целевые проекты. *Целевой проект* – это синтез теоретического обоснования и конкретного плана действий для перевода определенной школьной подсистемы на высший уровень развития.

По направлениям деятельности целевые проекты могут быть:

- учебные, направленные на решение актуальных проблем обучения.

- воспитательные, ориентированные на реализацию актуальных проблем воспитания;

- методические, в основе которых – повышение профессионального мастерства педагогов школы;

- организационные (управленческие) – предусматривают разработку и внедрение новой модели отношений, режима деятельности, усовершенствование управленческой деятельности;

- материально-технические, цель которых – усовершенствование материальной базы школы, внедрение новых

механизмов хозяйствования, эстетичное оформление помещений, использование нового технического оборудования.

По сроку выполнения целевые проекты бывают:

- оперативные – рассчитанные на осуществление на протяжении нескольких недель или месяцев.
- годовые – рассчитанные на учебный год.
- перспективные – рассчитанные на несколько лет (как правило, от 3 до 5).

Целевые проекты могут возглавляться представителями педагогического, ученического, родительского коллективов; они могут иметь свое название.

Примерами целевых проектов являются:

1. *«Индивидуализация – творчество»*. Проблема проекта состоит в создании школьного общества, открытого во внешний мир, поддержке и развитии одаренной и творческой личности.

2. *«Свое дело»*. Цель проекта – повышение уровня детской общей и деловой культуры, поиск и поддержка деловых молодых людей.

3. *«Дерево жизни»*. Целью проекта являются возрождение и развитие моральных, духовных ценностей; изучение родословной, истории города, страны; развитие новых ремесел, возрождение традиций.

4. *«Экология жизни»*. Основная проблема, которую решает проект, связана с развитием экологической культуры, формированием нравственно-экологической позиции личности, включением детей в экологически ориентированную деятельность.

Подобных целевых проектов может быть сразу несколько. Разные проблемы, участники, организаторы этих проектов не препятствуют возникновению ситуации перегрузки в деятельности учебного заведения. Они могут входить отдельными приложениями к традиционному плану работы или быть составной частью программы развития школы.

2.3 Структура программы развития учебного заведения

Проблемный анализ учебного заведения

Анализ состояния школы призван определить исходную базу для разработки путей ее развития. Он должен выделить сильные и

—●—

слабые стороны школы и ответить на вопрос: что следует изменить, чтобы в будущем школа могла удовлетворять требованиям, которые к ней будут предъявляться.

М. Поташник и В. Лазарев рекомендуют начать анализ с информационной справки о школе, в которой приводятся:

- полное название школы, юридический адрес;
- место и роль учебного заведения в районе (опорная, базовая, экспериментальная);
- количество администрации;
- количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным категориям, почетным званиям, стажу работы, возрасту);
- численность учащихся;
- число классов по ступеням образования;
- номенклатура оказываемых образовательных услуг;
- характеристика материально-технической базы (оборудование, какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность учреждений этими ресурсами);
- характеристика внеурочной воспитательной работы;
- характеристика социума (население микрорайона, окружение школы);
- внешние связи учебного заведения и других образовательных учреждений, включая связи с наукой;
- характеристика основных результатов школы (олимпиады, итоговая аттестация и т.д.);
- характеристика наиболее сильных и ярких достижений учебного заведения;
- характеристика управляющей системы школы.

Далее необходимо проводить анализ состояния школы по следующей схеме:

- анализ результатов;
- анализ учебно-воспитательного процесса;
- анализ условий (нормативно-правовое, кадровое, научно-методическое, материально-техническое, финансовое обеспечение).

Эти составляющие анализа взаимосвязаны друг с другом.

Анализ результатов. Всякая проблема обнаруживает себя как несоответствие между «тем, что есть», и «тем, что требуется».

—•—

Поэтому на первом шаге определения проблем разработчики программы должны ответить на вопрос: «Каким требованиям должны удовлетворять результаты работы школы?». Эти требования задаются в социальном заказе школе.

Говоря о социальном заказе, имеется в виду, что различные социальные группы и сферы деятельности (люди, входящие в структуры представительной и исполнительной, т.е. государственной власти; люди, представляющие интересы региона, конкретного района, города, этноса, населения; производство, вузы, средние специальные учебные заведения, армия, религиозные конфессии, коммерческие структуры, наконец, учителя, учащиеся, их родители) предъявляют свои требования к школе, которые в совокупности и именуется социальным заказом. Выполнить все требования в полном объеме школа не может никогда, но их нужно знать и выбрать те, на реализацию которых школа будет ориентироваться. Для этого разработчики программы должны перевести взгляд со школы вовне ее. Особенно важно обратить внимание на то, что, определяя социальный заказ, нужно спрогнозировать, как он изменится в будущем, а не только ориентироваться на сегодняшний день.

На втором шаге анализа результатов требования социального заказа сравниваются с тем, что школа реализует в действительности. Для этого нужно, чтобы требования и действительные результаты были сформулированы в одних и тех же категориях: «содержание и уровень знаний и умений, которыми должен владеть выпускник», «воспитанность», «развитость», «здоровье выпускника», его «готовность к творчеству» и т.п. В силу слабой разработанности средств диагностики уровня сформированности требуемых качеств у выпускников школы оценка соответствия результатов и требований в большинстве случаев может быть только экспертной. Но эта оценка не должна ограничиваться констатациями типа «недостаточный», «неудовлетворительный» и т.п. Всякий раз должна фиксироваться степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть.

В результате сопоставления требуемого и достигнутого выделяются те пункты, по которым существуют наиболее значимые несоответствия (признаваемые разработчиками

программы как требующие устранения), и тем самым определяется совокупность проблем, подлежащих решению.

Анализ учебно-воспитательного процесса. Чтобы искать способы улучшения результатов на выходе школы, нужно определить причины появления проблем. Непосредственно на результаты воздействовать нельзя. Изменять их можно только опосредованно, через изменения в содержании, технологии или организации учебно-воспитательного процесса. Поэтому, продолжая анализ каждой проблемы, необходимо дать не общие, а конкретные ответы на вопрос: «Из-за каких недостатков (назвать их) учебно-воспитательного процесса существует разница между достигнутыми результатами и теми, которых требует социальный заказ?» Это может быть неоптимальный учебный план, отсутствие или несовершенство каких-то программ, учебников, использование неэффективных технологий, отсутствие необходимой внешней или внутренней дифференциации детей при организации учебно-воспитательного процесса и т.д.

Недостатки учебно-воспитательного процесса также должны определяться через несоответствие того, что есть, тому, что должно быть, с указанием степени этого несоответствия. По каждой проблеме может быть выделено множество недостатков учебно-воспитательного процесса, в той или иной степени влияющих на отклонение фактических результатов на выходе школы от требуемых. Разработчики программы должны экспертно оценить степень влияния каждого недостатка (по шкале: «сильно», «средне» и «слабо») и выделить не более трех (в исключительных случаях – не более пяти) в качестве основных причин неудовлетворительности данного результата. Тем самым вновь сужается область поиска значимых проблем.

В результате выполнения этого анализа разработчики программы смогут сделать выводы примерно следующего характера:

- по таким-то предметам содержание курсов не требует значительных изменений, но методика преподавания не обеспечивает удовлетворительного уровня его освоения;

- по таким-то предметам не удовлетворяет содержание образования, и его нужно: а) по таким-то предметам углубить; б) по таким-то исключить;

- между такими-то предметами должны быть установлены необходимые связи, которые пока отсутствуют;

- требуется обеспечить освоение такого-то нового содержания образования, ранее не осваивающегося (например, экономика, экология и др.).

Анализ условий. Третий этап предполагает ответ на вопрос: «Недостатки каких условий являются причинами дефектов учебно-воспитательного процесса?» Это может быть отсутствие или неподготовленность кадров, недостаточная их заинтересованность в результатах труда, отсутствие научно-методического обеспечения и т.п. Здесь действия разработчиков программы аналогичны действиям на предыдущих шагах анализа. В результате они должны сделать выводы примерно следующего характера:

- нет кадров, владеющих новым содержанием образования по таким-то предметам, и нет кадров, умеющих профессионально работать с детьми, могущими обучаться только в замедленном темпе, и с детьми, у которых установлены избирательные дисфункции мозга...;


- по предметам ... необходимые кадры есть, но нет пока научно-методического обеспечения преподавания;

- по предметам ... не хватает обучающих машин и технических средств контроля за усвоением знаний.

Следует иметь в виду, что одни и те же недостатки учебно-воспитательного процесса и условий могут входить в структуру разных проблем, будучи в одних – более значимыми, а в других – менее значимыми. Поэтому, завершая проблемный анализ состояния школы, разработчики программы должны выделить перечень недостатков, устранение которых является наиболее актуальным.

С целью оказания помощи разработчикам, впервые занявшимся подготовкой программы развития, М. Поташник, В. Лазарев представляют все действия проблемного анализа в виде следующей последовательности шагов:

Шаг 1. На основе анализа внешних и внутренних источников социального заказа и прогнозирования изменений требований, которые будут исходить из этих источников в будущем, формулируем в четко характеризующих педагогических категориях общий образ желаемого результата.



Шаг 2. Оцениваем в этих же категориях результаты работы школы.

Шаг 3. Сравниваем потребный (желаемый) и действительный результаты работы школы, выявляем расхождения и формулируем на основе этого проблемы.

Шаг 4. Выявляем недостатки учебно-воспитательного процесса, приведшие к появлению проблем.

Шаг 5. Выявляем недостатки условий, приведших к возникновению недостатков учебно-воспитательного процесса и результатов.

Шаг 6. Формулируем ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

Результаты анализа состояния школы используют далее в программе. Раздел «Проблемный анализ состояния школы» носит произвольный характер и невелик по объему.

Концепция развития заведения

По своему смыслу концепция, как и цель, – это обобщенный образ желаемого результата. Поэтому предвидены вопросы: «Разве реализацию идей, заложенных в концепции, нельзя считать целью?» «Почему формулировки: «создать многопрофильную школу-гимназию» или «создать технический лицей» и т.п. нельзя считать целями школы?» Когда концепция возникает в начале разработки программы развития школы, она становится потенциально возможной целью, но не более того, поскольку не соотнесена с ресурсами (еще не ясно, реальна ли она), с результатами и временем ее осуществления. Только когда концепция (как свод идей) будет операционально представлена в результатах и, если можно так выразиться, на нее будет наложено время, только тогда и можно говорить о целях. Концепция школы тогда уже будет не мертвой схемой, не описанием некоего статического состояния школы, а моделью процесса ее поэтапного движения к желаемому конечному состоянию. Но это может произойти только к концу планирования.

Разработка *концепции развития школы* – это построение образа того, какой должна будет стать школа в результате осуществления программы ее развития. Если анализ состояния школы показывает, какова школа сегодня, то концепция развития призвана определить

ее желаемое будущее. Для каждого руководителя принципиальным является отличие концепции от стратегии программы. Обобщенный замысел новой школы – это концепция, а обобщенный замысел процесса перехода к новой школе – стратегия. Процесс разработки стратегии начинается с определения ориентировочного времени реализации концепции, затем выделяются этапы преобразования существующей школы в новую и основные направления действий, реализуемые на каждом этапе. Этапы могут иметь следующие ориентировочные названия: 1 этап – подготовительный; 2 этап – диагностико-концептуальный; 3 этап – формирующий; 4 этап – контрольно-корректирующий; 5 этап – обобщающий. Для каждого этапа реализации концепции новой школы должны быть определены направления и задачи действий. Такими направлениями могут быть: обновление содержания образования, улучшение материально-технической базы и т.п. Нужно отметить, что определение стратегии программы, направлений и задач по этапам иногда выделяют как отдельный раздел программы развития школы. Поэтому в этом разделе прописываются миссия, стратегическая цель и задачи школы, этапы, основные направления перехода к новому состоянию учебного заведения, прогнозируемый результат.

М. Поташник и В. Лазарев подчеркивают, что концепция развития школы состоит из двух взаимосвязанных частей:

- характеристики (описания) нового управляемого объекта;
- характеристики управляющей системы новой школы.

Описание **нового управляемого объекта** включает в себя, как минимум, следующие направления:

- структуру нового (или модернизированного) учебного заведения по ступеням образования;
- новый учебный план;
- новые (или модифицированные) учебные программы;
- организацию учебно-воспитательного процесса (подходы, идеи, структуры, способы);
- характеристику (описание) новых технологий, методик, механизмов обучения и воспитания и развития учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования;

– характеристику нового содержания, структуры, организации внеурочной, внеклассной, внешкольной работы.

Описание **управляющей системы новой школы** содержит:

– новую (или модифицированную) организационную структуру управляющей системы, где показаны ее уровни, названы субъекты управления, связи и отношения между ними;

– новый (или обновленный) и обязательно соответствующий новому объекту управления перечень функций всех лиц и коллективных субъектов управления (заместители директора, советы, объединения), связанных с тем или иным участком развития школы;

– новые механизмы управления, реализующие функции управления и новые методы управления.

Таким образом, концепция развития школы состоит из следующих структурных компонентов: определение миссии, стратегической цели и задач школы, этапов, основных направлений перехода к новому состоянию учебного заведения, прогнозируемого результата; характеристики нового управляемого объекта; характеристики управляющей системы новой школы.

План действий заведения

Следующий шаг – это формирование плана действий, т.е. конкретизация действий, которые нужно совершить для реализации цели первого этапа программы и подготовки к осуществлению последующих этапов. Направления и задачи должны обязательно совпадать с направлениями, которые прописывались на каждом этапе программы. План действий целесообразно представить в виде таблицы. Возможны несколько форм плана действий.

Таблица 7 План действий (вариант 1)

Направление и задачи	Действия (мероприятия)	Место проведения	Сроки проведения		Ответственный исполнитель	Объем финансирования
			начало	окончание		
Что?	Как?	Где?	Когда?		Кто?	Сколько средств?

Таблица 8 План действий (вариант 2)

Цели	Задачи	Условия	Мероприятия	Сроки	Исполнители	Управление	Примечание
Для чего мы это делаем? Какие результаты хотим получить?	Как мы достигнем целей?	Какие необходимы ресурсы?	Что мы будем конкретно делать?	Когда лучше это делать?	Кто это будет делать?	Как собирать и обрабатывать информацию? Как контролировать? Как координировать? Как регулировать и корректировать? Как анализировать?	Что не выполнили и почему? Что изменили и почему? Какие выводы, замечания, предложения?

Таблица 9 План действий (вариант 3)

Разделы (блоки)	Содержание работы, основные мероприятия, сроки и исполнители										
	08	09	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Информационное обеспечение											
Методическое обеспечение											
Работа с педагогами											
Работа с учениками											
Работа с родителями											
Финансовое и материально-техническое обеспечение											
Управление выполнением программы											

Таблица 10 План действий (вариант 4)

№	Наименование мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные исполнители	Примечание

Каждый руководитель и разработчик программы выбирают ту форму плана действий, которую считают более целесообразной и удобной.

◆

Таким образом, проблемный анализ школы помогает ответить на вопрос «Что нужно изменить?», концепция развития школы – «Что будем менять?», стратегия и план действий – «Как будем менять?».

Необходимо подчеркнуть, что программу развития школы списать нельзя, ее не сможет подготовить никто, кроме работников самой школы. Программы должны разрабатывать те, кто будет их реализовывать. Руководителям школ нужно помнить, что если в составление программы не вовлечен коллектив школы, то реализация программы обречена на провал, т.к. члены коллектива не будут считать ее своей. Программы развития школы необходимо разрабатывать в нестабильных, динамично меняющихся условиях, чтобы понимать, что это дает или чем грозит.

2.4 Процедура разработки программы развития

Основные этапы разработки программы развития

Умением разрабатывать программы развития своей школы должен обладать каждый директор школы и каждый его заместитель. Такое умение – один из важнейших показателей профессиональной компетентности руководителей.

Программа развития школы разрабатывается индивидуально для каждого учебного заведения, но этапы процесса ее подготовки будут тождественными для всех.

Пошаговая процедура разработки программы

Этап 1. Аналитический

Шаг 1. Осознание руководителем необходимости стратегического развития заведения и инициирования этого процесса.

Шаг 2. Создание рабочей группы для разработки программы развития учебного заведения, стратегий.

Шаг 3. Анализ состояния заведения (анализ результатов, учебно-воспитательного процесса, условий) как основа для формулирования миссии.

Этап 2 – Концептуальный

Шаг 4. Формулирование миссии учебного заведения; стратегии через систему целей.

Шаг 5. Определение задач, основных направлений перехода к

новому состоянию учебного заведения, этапов, прогнозируемого результата.

Шаг 6. Разработка концепции учебного заведения.

Шаг 7. Разработка плана действий.

Этап 3 – Организационно-исполнительный

Шаг 8. Экспертиза программы стратегического развития учебного заведения.

Шаг 9. Внедрение программы развития учебного заведения. Управление стратегическими изменениями.

Этап 4 – Итоговый


Шаг 10. Подведение итогов по реализации программы развития.

Организация работы по составлению программы

Для подготовки программы директор создает рабочую группу из 7-10 человек (авторский коллектив) и, конечно же, должен привлечь к участию в подготовке программы учителей, родителей, компетентную в вопросах образования общественность.

Тут нужно сделать одно важное предупреждение. Программу нельзя списать, и ***ее не сможет подготовить никто, кроме работников самой школы.*** По мнению М. Поташника, В. Лазарева некоторые руководители, имея немалые внебюджетные средства, предпринимают попытки нанять «специалистов» для написания (подготовки) программы, объясняя свои действия примерно так: «Мы умеем работать, а не писать программы».

Ученые подчеркивают о тщетности усилий руководителей, об обреченности на провал такого подхода. Один из важнейших принципов управления гласит, что программы должны разрабатывать те, кто будет их реализовывать. Дело в том, что любое постороннее (не работающее в данной школе) лицо, какие бы звания, ученые степени оно ни имело, не располагает знанием конкретных характеристик школы, возможностей ее учителей и др. Для владения этой информацией в школе надо работать, жить ее интересами, знать ее изнутри. Приглашение в состав рабочей группы ученого, преподавателя вуза и института последипломного педагогического образования (ИППО), научного сотрудника или методиста, владеющего технологией подготовки программ, весьма желательно и может существенно ускорить работу, но недопустимо поручать только приглашенным лицам эту работу. Опыт



показывает: там, где программу развития писали только приглашенные (нанятые) лица, школа не в состоянии даже начать ее реализовывать в силу неподготовленности самих руководителей и отсутствия всякой мотивации у педколлектива. Разработка программы развития – это необходимый и ничем не заменимый творческий процесс, способствующий росту самих разработчиков программы. Миновать, перескочить через этот этап бессмысленно и невозможно, поскольку директор приобретает навыки управления реализацией программы в процессе ее подготовки.

Непосредственно участвуя в подготовке программы, директор школы и его единомышленники реализуют в ней, прежде всего, свой потенциал, свое видение будущей школы, что является одной из важных гарантий успеха работы. Оптимальный вариант: приглашенный специалист входит в состав рабочей группы, работает вместе с сотрудниками школы, а не вместо них. Разумеется, научный сотрудник, преподаватель вуза может выполнять и роль консультанта, рецензента, эксперта.

Если в составление программы директором и рабочей группой не вовлечен коллектив школы, то реализация программы обречена на провал, так как члены коллектива (учителя, учащиеся) не будут считать ее своей, она им будет чужда.

Прежде чем приступить к совместной деятельности, все члены рабочей группы обязаны изучить рекомендации по составлению программы развития, пособия по управлению развитием школы.

В практике имеется несколько вариантов организации деятельности рабочей группы. В одних школах рабочая группа собирается в полном составе, обсуждает поочередно каждый раздел программы: сначала на уровне идей, потом на уровне структуры. Затем для сбора необходимых данных члены группы привлекают учителей, учащихся, родителей и кому-то поручается готовить (писать) первый вариант программы.

В других школах рабочая группа делится на подгруппы по разработке отдельных частей программы. Каждая подгруппа готовит свои части, которые потом объединяются, и первоначальный проект дорабатывается в целом.

Для работы над какими-то особо трудными вопросами программы, требующими совершенно новых, нестандартных, творческих решений, рабочая группа, привлекая необходимых

людей, собирается для так называемого «мозгового штурма» или организационно-деятельностной игры.

Первоначальный проект должен быть придирчиво прочитан всеми членами педколлектива, представителями ученических органов, родительского актива, общественностью, компетентной в проблемах образования. Члены рабочей группы, собрав замечания и предложения, обсуждают их. Этот этап является совершенно необходимым, так как позволяет привлечь к участию в разработке программы ее будущих исполнителей (это один из элементов мотивации).

После того как программа готова, ее нужно обсудить в педагогическом коллективе, откорректировать по замечаниям учителей, утвердить коллегиальным органом управления школой (педсоветом), желательно на расширенном заседании (с приглашением представителей ученического самоуправления, родительского комитета, учредителей, спонсоров и т.д.), и обязательно постараться получить рецензию опытных коллег – директоров школ, в рай(гор)отделе образования, а затем направить на экспертизу (заключительную рецензию) специалистам.

В качестве экспертов могут выступать видные ученые, преподаватели вузов и ИППО, главные и ведущие специалисты органов образования, а также коллегиальные эксперты – научные лаборатории, кафедры, ученые советы и т.п. Требования к любым экспертам два – компетентность и объективность.

Чтобы рецензия и экспертное заключение авторитетного специалиста (-ов) не носили формального характера, а помогли руководителям школ улучшить программу, достойными путями добиться финансирования ее реализации и самого разрешения создавать инновационную школу, приведем минимальный набор требований к официальной (да и любой) рецензии эксперта(-ов) на подготовленную программу развития школы.

Рецензия (экспертное заключение) должна состоять из шести позиций:

1. Оценка полноты программы (содержатся ли в ней все структурные части, все ли компоненты представлены внутри частей).

2. Оценка целостности программы (согласованы ли проблемы – цели – задачи, цели – способы их реализации и т.д.). Как это ни

покажется странным, но довольно часто встречаются программы развития, где все ее части – «Проблемный анализ», «Формирование концепции», «Разработка стратегии и задач», «Разработка целей», «План действий» – автономны, не связаны между собой. Например, проблемы одни, цели взяты из других источников, а план действий реализует не эти цели.

3. Оценка обоснованности выводов, предположений, прогнозов.

4. Недостатки, ошибки, замечания.

5. Новые идеи и предложения.

6. Заключение (либо программа пригодна, либо непригодна, либо пригодна при условии устранения каких-то конкретных замечаний).

Рецензия (экспертное заключение), как правило, оплачивается теми, кто просит об экспертизе (это может быть и сама школа, и орган образования, и родительский комитет, и учредитель, и попечитель школы и др.).

Авторитетная экспертиза – это не только гарантия того, что ваша программа будет без проволочек утверждена полномочными руководителями, но и большая предпосылка того, что вашему проекту будет оказана самая разнообразная помощь.

Контрольные вопросы

1. Стратегия – это:

- а) долгосрочный план деятельности учебного заведения;
- б) масштабные прогнозы по реализации миссии учебного заведения и достижения целей;
- в) обобщенный замысел процесса перехода к новой школе;
- г) все ответы верны.

2. Целенаправленная стратегия вызвана:

- а) необходимостью внутренних потребностей учебного заведения;
- б) необходимостью внешних изменений;
- в) оба ответа верны.

3. Опосредованная стратегия вызвана:

- а) необходимостью внутренних потребностей учебного заведения;

- б) необходимостью внешних изменений;
- в) оба ответа верны.

4. Целенаправленная стратегия предусматривает последовательность:

- а) внешняя среда – организация – изменения организации;
- б) организация – изменения организации – внешняя среда;
- в) изменения организации – внешняя среда – организация.

5. Опосредованная стратегия предусматривает последовательность:

- а) внешняя среда – организация – изменения организации;
- б) организация – изменения организации – внешняя среда;
- в) изменения организации – внешняя среда – организация.

6. Путь достижения стратегии «концентрация производства» предусматривает:

- а) расширение видов деятельности;
- б) сохранение контингента учеников, перечня образовательных услуг и качества показателей;
- в) географическое расширение;
- г) модификацию известных марок товара.

7. Путь достижения стратегии «развитие рынка» предусматривает:

- а) расширение видов деятельности;
- б) сохранение контингента учеников, перечня образовательных услуг и качества показателей;
- в) географическое расширение;
- г) модификацию известных марок товара.

8. Путь достижения стратегии «развитие товара» предусматривает:

- а) расширение видов деятельности;
- б) сохранение контингента учеников, перечня образовательных услуг и качества показателей;
- в) географическое расширение;
- г) модификацию известных марок товара.

9. Путь достижения стратегии «диверсификация» предусматривает:

- а) расширение видов деятельности;
- б) сохранение контингента учеников, перечня образовательных услуг и качества показателей;

- в) географическое расширение;
- г) модификацию известных марок товара.

10. Стратегическое управление в образовании – это:

- а) эффективность и рациональность использования человеческого потенциала, ресурсов;
- б) предоставление образовательных услуг с целью получения прибыли за качественное их выполнение;
- в) совокупность решений и действий по определению приоритетных направлений развития учебного заведения.

11. Основные компоненты стратегического управления:

- а) осознание организационных стратегий;
- б) адаптация к внешней среде;
- в) внутренняя координация деятельности и усилий;
- г) все ответы верны.

12. Преимущества стратегического управления – это:

- а) выработка широкого взгляда на учебное заведение;
- б) необходимость большего объема информации, которым должно владеть учебное заведение;
- в) выдвижение идей, которые невозможно реализовать.

13. Основные критерии целевого подхода:

- а) кадровое обеспечение, уровень успешности школьников;
- б) сформированность материально-технической базы;
- в) цель, стремление общей деятельности, достижение прогнозируемых результатов.

14. Сущность программного подхода к управлению предусматривает:

- а) построение плана действий по переходу от настоящего состояния к будущему;
- б) планирование стратегий развития как целостной системы действий;
- в) моделирование образа будущего.

15. Миссия учебного заведения – это:

- а) конкретизированные для какого-то временного периода функции школы и результаты их выполнения;
- б) конкретный, охарактеризованный качественно образ желаемого результата, которого школа реально может достичь к четко определенному моменту времени;

в) принятое коллективно и в добровольном порядке, хорошо продуманное и взвешенное решение о призвании, предназначении данного образовательного учреждения.

16. Социальный заказ – это:

а) конкретизированные для какого-то временного периода функции школы и результаты их выполнения;

б) конкретный, охарактеризованный качественно образ желаемого результата, которого школа реально может достичь к четко определенному моменту времени;

в) принятое коллективно и в добровольном порядке, хорошо продуманное и взвешенное решение о призвании, предназначении данного образовательного учреждения.

17. Цель учебного заведения – это:

а) конкретизированные для какого-то временного периода функции школы и результаты их выполнения;

б) конкретный, охарактеризованный качественно образ желаемого результата, которого школа реально может достичь к четко определенному моменту времени;

в) принятое коллективно и в добровольном порядке, хорошо продуманное и взвешенное решение о призвании, предназначении данного образовательного учреждения.

18. Процесс декомпозиции цели предусматривает последовательную взаимосвязь таких компонентов:

а) миссия – генеральная цель – цели – задачи – деятельность – результаты;

б) генеральная цель – миссия – цели – задачи – деятельность – результаты;

в) миссия – генеральная цель – цели – деятельность – задачи – результаты.

19. Сущность программно-целевого подхода в:

а) декомпозиции цели;

б) достижении стратегических задач через соответствующие целевые программы развития;

в) построении плана действий по переходу от настоящего состояния к будущему.

20. Проектирование – это:

а) разработка определенной модели деятельности путем анализа альтернативных и выбора оптимальной;

б) определение целей, задач и содержания поточной деятельности определенной организации;

в) специальная, концептуально обусловленная и технологически обеспеченная деятельность, направленная на создание образа желаемой в будущем системы.

21. Проектировать можно:

а) связи и отношения между компонентами системы;

б) педагогические системы;

в) связи и отношения с другими системами.

22. Основные формы проектов:

а) целевые проекты;

б) программы развития;

в) оба ответа верны.

23. Требование к руководителю как организатору проектирования:

а) стремление к взаимопомощи и моральной поддержке;

б) активное взаимодействие с вышестоящими органами управления, с представителями научных заведений, консультантами, экспертами;

в) поощрение инновационной активности других;

г) все ответы верны.

24. Программа развития – это:

а) гипотетическая модель заведения, которую желают видеть в будущем;

б) рабочий документ для организации перспективной и текущей деятельности заведения;

в) система деятельности с четко определенными целями, задачами, прогнозируемыми результатами;

г) все ответы верны.

25. Программа развития состоит из таких разделов:

а) проблемного анализа; концепции развития; плана действий;

б) паспорта; концепции развития; плана действий;

в) информационной справки; модели заведения; плана действий.

26. Целевой проект – это:

а) создание элементов целевой структуры управления;

б) средство интеграции усилий коллектива школы на достижение целей ее развития;

в) синтез теоретического обоснования и конкретного плана действий для перевода определенной школьной подсистемы на высший уровень развития.

27. Анализ состояния школы рекомендуют проводить по следующей схеме:

а) анализ результатов, анализ учебно-воспитательного процесса, анализ условий;

б) анализ результатов, анализ социума, анализ внеурочной воспитательной работы;

в) анализ материально-технической базы, анализ управляющей системы школы, анализ учебно-воспитательного процесса.

28. Концепция – это:

а) обобщенный замысел процесса перехода к новой школе;

б) обобщенный замысел школы сегодня;

в) обобщенный замысел новой школы.

29. Концепция развития школы состоит из:

а) характеристики (описания) нового управляемого объекта;

б) характеристики управляющей системы новой школы;

в) оба ответа верны.

30. Какова последовательность аналитического этапа разработки программы:

а) осознание руководителем необходимости стратегического развития заведения; создание рабочей группы для разработки программы развития; анализ состояния заведения;

б) создание рабочей группы для разработки программы развития; осознание руководителем необходимости стратегического развития заведения; анализ состояния заведения;

в) анализ состояния заведения; создание рабочей группы для разработки программы развития; осознание руководителем необходимости стратегического развития заведения.

Задания

1. Разработать программу развития Школы успеха.
2. Разработать целевой проект «Кадры».
3. Разработать критерии и показатели экспертизы программы развития учебного заведения.

ГЛОССАРИЙ

Инновационная деятельность – те аспекты профессиональной деятельности руководителя, педагога, предметом которой являются новации.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок и предопределяет выпуск на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Инновационной деятельностью может быть как инновационный процесс, так и его отдельные этапы или их определенная комбинация. Из этого следует, что инновационная деятельность является частью инновационного процесса, или включает все его этапы.

Инновационный процесс – это превращение научных знаний в инновации – последовательная цепь этапов, в ходе которых инновации воплощаются начиная от идеи до конкретных продуктов, технологий или услуг и распространяясь при практическом использовании приобретают новые требования, реализация которых обеспечивает инновационное развитие.

Концепция (лат. *conceptio* – понимание, система) – определенный способ понимания явлений, основная точка зрения, ведущая идея; относительно целостная и завершенная структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей.

Менеджмент (англ. *management* – управление, организация) – наука управления организацией.

Миссия – это общая цель организации, в которой четко определена причина ее существования и назначения.

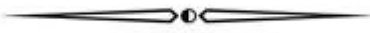
Планирование – это процесс формирования образа будущего (далекого или близкого) и принятие решений для успешного функционирования организации. Процесс выработки действий по достижению цели.

Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений.

Программа развития – это система деятельности с четко определенными целями, задачами, прогнозируемыми результатами, которая сбалансирована с кадровыми и другими условиями, имеющимися ресурсами и неиспользованными резервами.

Программно-целевое управление – достижение стратегических задач через соответствующие целевые программы развития. Программно-целевое управление обеспечивает приоритет первоочередных целей и задач, ориентирует на комплексный подход в использовании ресурсов (кадры, время, финансы и т.д.) и достижение максимально значащих конечных результатов.

Проект – форма, замысел, план (проект – от лат. *proectus* – «брошенный вперед»).



Проектирование – это специальная, концептуально обусловленная и технологически обеспеченная деятельность, направленная на создание образа желаемой в будущем системы.

Самоуправляемость (самоорганизация) – целенаправленный процесс воссоздания и совершенствования данной системы, т.е. преобразование существующих и создание новых связей между ее элементами, компонентами (воздействие на структуру).

Система – это совокупность взаимодействующих элементов, представляемых единое целое, и развивающихся соответственно поставленной цели, общей для всех этих элементов, является единством (целостностью), которое существует благодаря внутреннему взаимодействию и связям между элементами.

Стратегическое управление в образовании – это совокупность решений и действий относительно определения приоритетных направлений развития учебного заведения.

Стратегия менеджмента – это масштабные прогнозы по реализации миссии (назначение) организации и достижения целей.

Стратегия (греч. *strategia* – *stratos* *войско* + *ago* *веду*) – «искусство генерала».

Управление проектом – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, четко определенных целей.

Управление развитием образовательного заведения – это вид управленческой деятельности, который направлен на перевод учреждения в режим развития и обеспечение качественно новых образовательных результатов.

Управление учебным заведением – это целенаправленное, активное взаимодействие руководителя с другими участниками образовательного процесса с целью обеспечения координации усилий по оптимальному функционированию учреждения и переводение его на более высокий качественный уровень.

Целевой проект – это синтез теоретического обоснования и конкретного плана действий для переведения определенной школьной подсистемы на высший уровень развития.

Цель – это конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и корректно количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого школа реально может достичь к четко определенному моменту времени.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, В.А. Азбука менеджмента / В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 1998. – 272 с.
2. Андрушків, Б.М., Кузьмін, О.Є. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів: Світ. – 1995.
3. Афанасьев, В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980.
4. Базилевич, Л.А. Моделирование организационных структур / Л.А. Базилевич. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1978. – 159 с.
5. Беспалько, В.П. Основы теории педагогических систем / В.П. Беспалько. – Воронеж: Изд-во Воронежского ун-та, 1977.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Об-во «Знание» России, 1996. – 472 с.
7. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 1996. – 416 с.
8. Вольтер, В., Раянгу, В.А. Прогнозирование и планирование структурных изменений в системе образования / В. Вольтер, В.А. Раянгу. – Таллин: Валгус, 1987. – 70 с.
9. Вопросы школоведения / [под ред. М.И. Кондакова, П.В. Зимина]. – М., 1982.
10. Вудкок, М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент: [учебник] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 501 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент: [учебник] / В.В. Глухов. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 700 с.
13. Глущенко, Е.В., Захарова, Е.В., Тихоправов, Ю.В. Теория управления / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихоправов. – М.: Вестник, 1996. – 332 с.
14. Гроув, З.С. Высокоэффективный менеджмент / З.С. Гроув. – М.: Филдинг, 1996. – 286 с.
15. Дмитренко, Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління на основі кваліметричного підходу / Г.А. Дмитренко. – К.: ВЗМН, 1996.
16. Єльнікова, Т.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Т.В. Єльнікова. – Харків: Крок, 1999.

17. Жигалов, В.Т., Шимановська, Л.М. Основи менеджменту й управлінської діяльності / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К.: Вища школа, 1994. – 223 с.
18. Завадский, И.С. Менеджмент / И.С. Завадский. – К., 1999.
19. Калініна, Л.М., Капустеринська, Т.Д. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями / Л.М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. – Харків: Основа, 2007. – 93 с.
20. Кобиляцький, Л.С. Управління проектами / Л.С. Кобиляцький. – К., 2002.
21. Козлов, Ю.М., Фролов, Е.С. Научная организация управления / Ю.М. Козлов, Е.С. Фролов. – М.: Изд-во МГУ, 1986.
22. Конаржевский, Ю.А. Анализ итогов учебного года / Ю.А. Конаржевский. – Челябинск: ЧГПИ, 1985.
23. Костыря, Л., Никифорова, И. Путем педагогического проектирования / Л. Костыря, И. Никифорова // Директор школы. – 2001. – № 1. – С. 31-36.
24. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
25. Лазарев, В.С., Поташник, М.М. Как разработать программу развития школы: [Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений] / В.С. Лазарев, М.М. Поташник. – М.: Новая школа, 1993. – 48 с.
26. Лазарев, В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
27. Лизинский, В.И. Идеи к проектам и практика управления школой / В.И. Лизинский. – М.: Педагогический поиск, 1999.
28. Мармаза, О.І. Основи теорії та практики стратегічного управління закладами освіти / О.І. Мармаза // Психолого-педагогічна підтримка навчально-виховного процесу. – Вип. 2. – Ч. 1. – С. 53-80.
29. Мармаза, О.І. Розробка програми розвитку школи / О.І. Мармаза // Директор школи. – 1998. – № 7 (19).
30. Мартынец Л. Менеджмент организаций : [уч.-метод. пособие] / Л. Мартынец. – Донецк, 2013. – 144 с.
31. Менеджмент організацій : [підручник] / [за заг. ред. Л.І. Федулової]. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
32. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 701 с.

33. Моисеев, А.М., Моисеева, О.М. Актуальные вопросы управления развивающейся школой / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. – Новокузнецк, 1994.

34. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – 376 с.

35. Осадчий, И. Проектно-цільове планування роботи загальноосвітньої школи / І. Осадчий // Завуч. – 1999. – № 6 (12).

36. Островерхова, Н. Управління авторськими освітніми закладами / Н. Островерхова // Директор школи. – 1999. – № 29-32 (77-80).

37. Петрушенко, Л.А. Программно-целевой подход в управлении: теория и практика / Л.А. Петрушенко. – М., 1975.

38. Поспехов, Г.С., Ириков, В.А. Программно-целевое планирование и управление / Г.С. Поспехов, В.А. Ириков. – М., 1976.

39. Программно-целевое управление развитием образования / [под ред. А.М. Моисеева]. – М.: Педагогическое общество России, 1999.

40. Проектирование систем внутришкольного управления / [под ред. А.М.Моисеева]. – М.: Педагогическое общество России, 1999.

41. Третьяков, П.И. Практика управления современной школой / П.И. Третьяков. – М., 1995.

42. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам / П.И. Третьяков. – М.: Новая школа, 1996.

43. Управление развитием школы / [под ред. М. Поташника и В. Лазарева]. – М.: Новая школа, 1995.

44. Управление современной школой / [под ред. М.М. Поташника]. – М., 1992.

45. Управление школой: теоретические основы и методы / [под ред. В.С. Лазарева]. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997.

46. Фатхутдинов, Р.С. Система менеджмента: [учеб. практ. пособие] / Р.С. Фатхутдинов. – М.: АО Бизнес, 1996. – 368 с.

47. Хміль, Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 1995. – 331 с.

48. Шамова, Г.И., Тюлю, Г.М., Литвиненко, Э.В. Оценка управленческой деятельности руководителей школы / Г.И. Шамова, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко. – Вологда, 1995.

49. Эксперимент в школе: организация и управление / [под ред. М.М. Поташника]. – М., 1991.

Навчальне видання

Менеджмент організацій

(російською мовою)

Мартинець Лілія Асхатівна

Технічний редактор, коректор: І.А. Ілик

Підписано до друку 28.01.2015.
Формат 64x90/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умов. друк. арк. 6,5. Обл.-вид. арк. 6,04.
Наклад 300 прим. Зам. № 6357.

Віддруковано з оригіналів замовника.
ФОП Корзун Д.Ю.
21027, а/с 8825, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
Тел.: (0432) 69-67-69, 603-000.

Видавець ТОВ «Нілан-ЛТД»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 4299 від 11.04.2012 р.
21027, а/с 8825, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
ТЕЛ.: (0432) 69-67-69, 603-000.
e-mail: info@tvoru.com.ua
<http://www.tvoru.com.ua>