

# Менеджмент в образовании (часть I)

Ст. преп. каф. финансов и кредита  
НОУ ВПО «БИЭФ»

**Васильев Игорь Викторович**

Калининград, 2012

# Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика

подчеркнута важность **воспроизводства человеческого капитала** как одного из ключевых факторов конкурентоспособности отечественной экономики

предполагается осуществить реформу по созданию инновационной, социально-ориентированной отечественной экономики

# Элементы человеческого капитала

- *капитал образования;*
- *капитал здоровья;*
- *капитал семьи (социальное происхождение);*
- *капитал производственной подготовки;*
- *капитал культуры.*

# Основы менеджмента

Слово «менеджмент» происходит от англ. management, что в переводе означает:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство управления и т.д.


**Термин «менеджмент» не является точным синонимом русскому термину «управление».**  
Управлять можно не только предприятием, учреждением, но и автомобилем или ракетой.

*Менеджмент – всегда управление людьми.*

# Менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения

- *Как явление менеджмент* представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.
- *Как процесс менеджмент* включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.
- *Менеджмент как система* представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т.п.
- *С научной точки зрения* менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления.
- Нередко *менеджмент* рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы.

**Менеджмент – это наука и искусство эффективного управления организацией.**



Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций

1. *Планирование*
2. *Организация*
3. *Принятие решений*
4. *Мотивация*
5. *Контроль*
6. *и др.*

# *I. Планирование*

- С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы.

## 2. Организация

Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.



### *3. Принятие решений*

Состоит в разрешении возникающих проблем и нахождении наилучшего выхода из положения. Решения – это основной продукт деятельности менеджера. Его обычный рабочий день состоит в решении многочисленных проблем.

# 4. Мотивация

- это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста".

При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами.

Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей.

Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

# 5. Контроль

- Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации.

При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий.

Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, корректировка.

Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

# Особенности менеджмента в целом

1. Присутствие человеческого фактора.
2. Изменение организации (учреждения) во времени.
3. Менеджмент берет знания из таких наук как:  
психология, социология, философия, математика,  
статистика, бухгалтерский учет и т.д.
4. Разнообразие организаций, а соответственно  
существуют различные способы управления ими.

# История науки менеджмента

- В конце 19 – начале 20в.в. промышленность вступила в эпоху массового производства, в связи с чем задачи управления предприятиями резко усложнились. Старые способы управления все чаще демонстрировали свою неэффективность. Осознание потребности в новых формах и методах управления привело к зарождению науки управления.

# I. Школа научного управления

Первая теория научного управления была разработана в начале 20 столетия



**Фредериком Уинслоу Тейлором**  
(1856-1915)

Управление организацией должно строиться на основе четырех «основных великих принципов»:

- выработки истинных научных основ производства;
- научный подбор исполнителей;
- их научного обучения и тренировки;
- тесное дружественное сотрудничество между администрацией и исполнителями.

# I. Школа научного управления

Основные задачи управления по Ф.Тейлору:

- разделить равномерно работу между исполнителями в соответствии с их способностями;
- определить четко задания;
- определить рациональные технологии работы, обучить им работников и добиться, чтобы каждый использовал их и не работал «с прохладцей»;
- материально поощрять за выполнение заданий и одновременно установить систему штрафов за непродуктивную работу, применяя их бесстрастно и справедливо.

Работник должен быть освобожден от думанья, как делать работу.

## II. Административная (классическая) школа

*«Отец менеджмента»*

Анри Файоль (1841-1925)

Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, прежде всего административными кадрами.

*«Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из имеющихся в распоряжении ресурсов»*





# III. Школа человеческих отношений и поведенческие науки

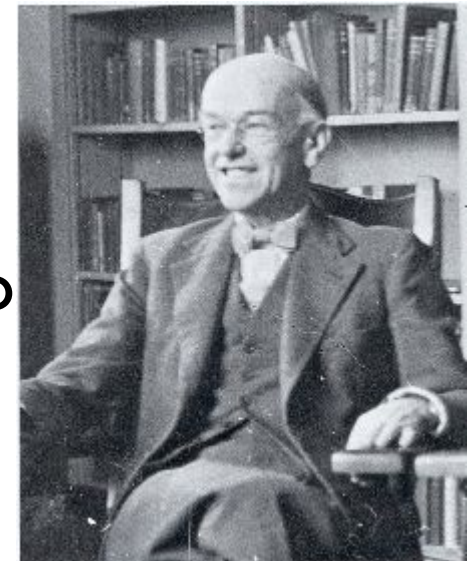
направление в менеджменте, рассматривавшее отношения между людьми на производстве как главный фактор производительности



Наибольший вклад внесли два ученых

Мэри Паркер Фоллет  
(1868- 1933)

и Элтон Мэйо  
(1880-1949)



# III. Школа человеческих отношений и поведенческие науки

Основная задача менеджмента – поставить на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому творчеству.

***Основной мотив эффективной работы***  
– благоприятная обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения, а жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой.

# IV. Количественная школа

- **Количественная школа** – направление в менеджмента, применявшее математические модели и методы для решения сложных управленческих задач.

# V. Ситуационный подход

Одним из направлений, возникших в рамках эмпирической школы, является так называемый *ситуационный подход к менеджменту*.

Суть этого подхода в том, что не существует правил на все случаи жизни.

Принимаемые решения должны быть привязаны к конкретной ситуации, возникающей в организации, и иметь цель разрешить проблему наилучшим образом.

# Общая теория управления и разработка проблем управления образованием за рубежом

Разработка научных подходов к управлению школой за рубежом началась в 20-х годах, а в нашей стране в 50-х годах XX столетия.

1913 год – статья Ф.Боббитта, преподавателя администрирования образования в Чикагском университете «Некоторые общие принципы менеджмента, примененные к городским школьным системам»

В 20-30-е годы опыты по использованию научных методов значительно расширились.

## Общая теория управления и разработка проблем управления образованием за рубежом

Вторая половина 50-х годов – до 70-х годов начинается третий период развития теории образования управления школой – обоснование теории управления с позиций социальных наук: социологии, психологии, философии.

В 70-х годах на развитие управления образованием значительное влияние оказали идеи системного подхода.

В 80-х годах вместе с ростом интереса к теории и практике управления вообще, возрос так же и интерес к школьному менеджменту в частности.

# Общая теория управления и разработка проблем управления образованием за рубежом

В 80-е – начале 90-х годов был опубликован ряд крупных теоретических работ, направленных либо на развитие самой теории управления образованием, либо на обобщение ее состояния и популяризацию уже наработанного для практических работников:

- Т.Буш «Теории менеджмента в образовании» (Англия, 1986);
- П.Силвер «Управление образованием» (США, 1983);
- К.Эверс и Г.Лакомской «Познавая управление образованием. Противоречия и исследования» (Австралия, 1991);
- У.Раст «Руководство по менеджменту для учителей» (Англия, 1985);
- Дж. Дин и Р.Блетчфорд «Управление средней школой» (Англия, 1985);
- Н.Адамс «Управление средней школой сегодня»(1987) и др.

# Общая теория управления и разработка проблем управления образованием за рубежом

Из-за происходивших в обществе постоянных и иногда резких изменений в социально – экономической сфере, исследователи и образовательные организации на рубеже 80 – 90-х годов и особенно в начале 90-х, стали обращаться к методам *стратегического планирования и управления развитием*.

Таким образом, теория управления образованием за рубежом – это интенсивно развивающаяся, практико-ориентированная область научного знания, активно ассимилирующая общеуправленческие подходы и разрабатывающая на их основе специальные модели и методы для повышения эффективности управленческой деятельности в сфере образования.



# Особенности российского менеджмента в целом

1. Отсутствие развитой российской школы менеджмента.
2. Значительное отличие российской экономики от экономики развитых стран.

# Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России

## *Дореволюционная Россия*

Потребность во внутришкольном управлении как научной дисциплине не осознавалась.

Вопросы управления школой нашли свое отражение в трудах выдающихся российских педагогов К.Д.Ушинского, Н.Ф.Бунакова, А.Н.Корфа, Н.И.Пирогова и др.

# Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России

*Становление школоведения в послереволюционный период*  
В 20-е годы чрезвычайно острой стала проблема подготовки и повышения квалификации кадров системы народного образования.

К концу 20-х годов все более ощущается необходимость в анализе и обобщении опыта управления школой.

Появились первые пособия по школоведению (работы Н.И.Иорданского, М.О.Веселова, Д.С.Логинова).

# Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России

*Становление школоведения в послереволюционный период*

- С началом 30-х годов все более отчетливым становится курс на единообразие, унификацию всей школьной жизни.
- Внутришкольное управление постепенно теряет свою самостоятельность, руководитель школы превращается лишь в исполнителя воли вышестоящих органов управления.
- С распространением идей социального управления и их проникновением в сферу образования в 70 – 80-е годы начинается дальнейшая активизация исследований по проблемам управления школой.
- Среди наиболее интересных работ того времени следует отметить книгу М.И.Кондакова «Теоретические основы школоведения», а также ряд работ Е.С.Березнюка, Ю.В.Васильева, Ю.А.Конаржевского, Э.Г.Костяшкина, Т.И.Шамовой

# Становление внутришкольного управления как научной дисциплины в России *80 – 90-е годы*

Активизировались процессы научных исследований в общественных науках, что не преминуло затронуть и сферу образования.

Остро была поставлена проблема расширения самостоятельности школы и прав ее руководителя. Повысился общественный контроль за работой школы, началось повсеместное создание общественных советов школы, широкое распространение получила выборность руководителей образовательных учреждений.

К середине 90-х годов в России был сделан заметный шаг на пути к комплексной разработке проблем управления школой, становления внутришкольного управления как самостоятельной дисциплины.

# Менеджмент и менеджеры

**Менеджер** – это руководитель-профессионал, работающий по найму.

Труд менеджера характеризуется рядом особенностей:

- это умственный труд, состоящий из нескольких видов деятельности: организаторской, административной, воспитательной, аналитической, информационно-технической;
- предметами труда являются люди и информация, а результатом – управленческое решение;
- менеджер участвует в создании материальных благ и услуг опосредованно, через труд других людей.

# Менеджмент и менеджеры

## *Десять золотых правил для менеджера:*

1. Уметь определять важность, очередность и последовательность выполнения задач.
2. Не поручать другим самые существенные вопросы, от которых зависит будущее организации.
3. Быть требовательным по отношению к подчиненным и к себе. Не допускать безответственности и расхлябанности.
4. Действовать быстро и решительно в тех случаях, когда промедление опасно.
5. Быть хорошо информированным по тем вопросам и проблемам, которые входят в компетенцию руководителя, т.е. по которым приходится принимать решения.
6. Не заниматься второстепенными делами, которые можно доверить исполнителям.
7. Действовать только в рамках возможного и реального, рисковать, но избегать слишком рискованных и авантюрных и действий.
8. Уметь проигрывать в ситуациях, когда проигрыш неизбежен.
9. Быть справедливым, последовательным и твердым в своих управленческих действиях.
10. Находить удовольствие в работе, заниматься теми видами и формами управленческой деятельности, которые приносят удовольствие (удовлетворение).

# Менеджмент и менеджеры

- **Педагогический менеджмент** характеризует направленность на интересы, потребности, мотивы субъектов образовательного процесса.
- **Цель педагогического менеджмента** – оптимизация управления образовательным учреждением. В образовательном учреждении все процессы взаимосвязаны, так как это педагогическая система. Поэтому, чем эффективнее будет управление этой системой, тем успешнее будет каждый ученик и педагог, то есть именно через управление реализуются основные цели образовательного учреждения.
- **Основная задача управленца (директора, зам. директора, учителя) как менеджера образовательного процесса** – создание условий для реализации целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением. Важным фактором выступает единство целей всех субъектов управления. Прийти к общим целям возможно лишь при создании условий для самореализации каждого участника этого процесса.



# Менеджмент как управление хозяйственными системами

«менеджмент» и «управление»:

Управление – более широкое понятие, относящееся к самым разным видам человеческой деятельности.

**Менеджмент как вид управления  
означает управление  
хозяйственными системами  
(предприятиями, организациями,  
учреждениями).**

# Понятие о методах управления. Основные группы методов управления, используемых в школе

Методы управления – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Среди **методов управления** выделяют пять групп:

**I группа. Организационно-распорядительные методы управления.**

**II группа методов: Распорядительные методы**

**III группа методов: Методы дисциплинарного воздействия.**

**IV группа методов: Социальные методы управления**

**V группа методов: Психологические методы управления**

# Методы управления

## I группа. Организационно-распорядительные методы управления

Задачи: долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления.

Способы организационно-стабилизирующего воздействия:

- Регламентирование

установление определенных социальных правил, точных предписаний к действию, рамки поведения звена (органа), руководителя.

- Нормирование

установление норм и нормативов

- Инструктирование

*Мягкий способ организационного воздействия* : ознакомление; объяснение; совет; предостережение; разъяснение.

# Методы управления

## **II группа. Распорядительные**

Цель: решение конкретной ситуации, не предусмотренной в регламентационных актах либо предусмотренной как распорядительная деятельность.

Состав: директивы, постановления, приказы, указания, распоряжения, резолюция (это виды распорядительного воздействия, а не документы). Документы с таким названием лишь внешнее выражение распорядительной деятельности.

## **III группа. Методы дисциплинарного воздействия**

Цель установления ответственности (личной, коллективной, материальной, моральной, служебной).

# Методы управления

## **IV группа: Социальные методы управления**

1. Методы социального нормирования
2. Социально-воспитательные методы
3. Методы социального регулирования
4. Методы активизации социального почина и новаторства
5. Методы социальной преемственности
6. Методы материального стимулирования

## **V группа методов: Психологические методы управления**

1. Методы комплектования малых групп
2. Методы гуманизации труда
3. Методы психического побуждения (мотивации) работников.
4. Методы профессионального отбора и обучения.
5. Методы социально-психологических исследований.
6. Методы социального прогнозирования и планирования.

## Управленческий цикл

**Управленческий цикл** — это определенная и последовательная выполняемость одних и тех же видов деятельности по управлению каким-либо объектом.

**Управленческий цикл в школе** - целостная совокупность сориентированных на достижение одной цели, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности взаимодействующих у собой управленческих функций, совершающих законченный круг развития и ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками (Ю.А.Конаржевский – ученый педагог, доктор педагогических наук, профессор).

Управленческий цикл состоит из пяти управленческих функций:  
1) целеполагание, 2) сбор информации и анализ, 3) подготовка и принятие управленческого решения или планирование, 4) организация и мотивация коллектива на выполнения этого решения, 5) внутришкольный контроль, который предусматривает корректирование деятельности и регулирование отношений.

## Управленческий цикл

Алгоритмом управленческого цикла «учебный год» в школе может выглядеть так:

- соберите информацию по итогам года с учетом поставленной цели и задач на год и проанализируйте ее;
- наметьте в результате анализа цель и задачи деятельности коллектива на новый учебный год;
- спланируйте работу школы на новый учебный год;
- организуйте коллектив на выполнение годового плана,
- проанализируйте данные контроля, откорректируйте деятельность общешкольного коллектива, отрегулируйте возникшие отношения на основе выводов и рекомендаций анализа ход процесса,
- оцените эффективность управленческого цикла (проанализируйте итоги окончившегося учебного года).

## Управленческий цикл

Описание жизнедеятельности управленческого цикла типа «учебный год» позволяют сделать 3 вывода.

1. В процессе управления обязательно должны осуществляться все функции.
2. Необходимо разграничение двух понятий «работа» и «функционирование».

*Работа* – осуществление совокупности целенаправленных, взаимосвязанных действий, при помощи которых руководитель решает те или иные управленческие задачи.

*Функционирование* – взаимодействие функции с остальными видами управленческой деятельности.

3. Анализ - начало и конец управленческого цикла.



## Управленческий цикл

К социально-психологическим функциям руководителя относят:

- Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.).
- Моральное и материальное стимулирование.
- Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
- Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
- Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.
- Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
- Воспитательная работа с подчиненными.

## Реализация функции целеполагания

- *Целеполагание - один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организаций. Оно является и основной функцией руководителя, и этапом управленческой деятельности, и ее структурным компонентом.*
- *Целеполагание - формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.*
- ***Цель - системообразующий фактор организаций.***
- *Это означает, что именно цель определяет общую направленность деятельности школы, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Кроме того, она выступает и основой для критериев выработки наиболее важных, стратегических решений в образовательном учреждении, определяет содержание планирования.*

## Реализация функции целеполагания

- Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для всей ее деятельности. Для определения этой наиболее общей цели используются понятия **философия компании**, **политика фирмы** и чаще всего **миссия организации**.
- **Миссия** детализирует статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею.
- В науке управления отсутствуют однозначные рецепты определения миссии организации, хотя выполнение одного, наиболее общего правила считается обязательным. **Миссия должна включать формулировку общих и широких, социально значимых целей**. Поскольку любая организация образования является социальной и открытой системой, она сможет выжить, если будет удовлетворять какую-либо потребность, находящуюся вне ее.
- В этой лаконичной формулировке содержатся все *необходимые черты правильно сформулированной миссии: ориентация на потребителя, определение сферы деятельности, направленность на широкие социальные цели.*

## Реализация функции целеполагания

**Требования к реализации функции целеполагания.** Главной характеристикой хорошо поставленной цели является ее **определенность**. Она имеет два аспекта - объективный и субъективный.

*Объективно определенность означает:*

- четкость и однозначность формулировки цели, содержащей полное описание всех параметров будущего результата, который ей предписывается;
- конкретность в способах задания целей и ее содержания, включая допустимые временные ограничения для ее достижения;
- измеримость цели.

В субъективном плане определенность цели означает полное и точное ее восприятие исполнителями именно в том смысле и в том аспекте, в каком она была изначально сформулирована. Цель должна быть, поэтому формулирована «на языке» ее исполнителей.

## Педагогический анализ как функция управления

*Педагогического анализа* – функция управления, направленная на изучение состояния и тенденции развития педагогического процесса и объективную оценку его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы и ли переводу ее в более высокое качественное состояние.

*Цель анализа* – содействовать улучшению работы школы, служить основой для планового перспективного и оперативного управления деятельностью педколлектива, стимулировать качество обучения и воспитания.

# Педагогический анализ как функция управления

*Задачи педагогического анализа:*

1. Изучение состояния управляемой системы за определенное время и в целом.
2. Изучение результатов работы школы и ее подразделений за определенный период.
3. Выявление факторов, влияющих на уровень воспитанности и обученности школьников.
4. Определение причин рассогласованности в деятельности структурных подразделений школы, между звеньями учебно-воспитательного процесса.
5. Анализ взаимоотношений школы с окружающей средой.
6. Выявление и обоснование внутренних и внешних для школы педагогических резервов повышения качества преподавания знаний, умений и навыков учащихся и уровня воспитанности.
7. Изучение, выявление передового педагогического опыта.
8. Анализ эффективности управления школой.

# Педагогический анализ как функция управления

## **Примерная структура итогового анализа деятельности школы за год:**

1. Выполнение школой, учителями приказов, директивных, нормативных документов вышестоящих органов народного образования и Министерства образования.
2. Эффективность годового управленческого цикла. Цель анализа: определить степень влияния внутришкольного управления на развитие педагогического процесса, формирование его результативности, на включение школы в режим развития.
3. Анализ результативности методической работы. Повышение профессиональной компетентности педагогических кадров.
4. Анализ качества преподавания. Уровень сформированности ключевых и предметных компетенций учащихся.

# Педагогический анализ как функция управления

*Примерная структура итогового анализа деятельности школы за год (продолжение):*

5. Анализ качества результативности работы школы с родителями.
6. Анализ эффективности педагогического руководства деятельностью детских общественных организаций и эффективность их деятельности.
7. Анализ уровня воспитанности, сформированности базовых компетенций учащихся.
8. Анализ состояния здоровья учащихся и санитарно-гигиенического состояния школы.
9. Состояние, развитие и эффективность использования материально-учебной базы и кабинетной системы.
10. Итоги реализации образовательной программы школы. Оценка конечных результатов работы школы. *Цель анализа:* подвести итоги функционирования школы за истекший учебный год и за одиннадцать лет (выпускные экзамены). Определить уровень целостности образовательного пространства. Наметить пути устранения причин, выявленных в ходе анализа недостатков.



# Педагогический анализ как функция управления

## SWOT анализ

Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырем англоязычным словам: сила strength, слабость-weakness, возможности-opportunity и угрозы-threat, и именно на них и строится SWOT анализ.

SWOT анализ включает в себя анализ ситуации внутри организации, а так же анализ внешних факторов и ситуацию на рынке, в частности, образовательных услуг. Все данные впоследствии сводятся в одну таблицу состоящую из четырех основных полей: *сила, слабость, возможности и угрозы*. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT анализа.

Анализируя расположенные в таблице данные, составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон организации, в том числе за счет сильных. Так же, разрабатываются возможные варианты развития школы при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т.д.

# Педагогический анализ как функция управления

## Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	На сколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность	Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы
<i>Слабые стороны</i>	На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности	На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз

## Матрица SWOT

Сильные стороны (внутренние характеристики организации)	Возможности (характеристики внешней среды, их положительное влияние)
Слабые стороны (внутренние характеристики)	Угрозы (характеристики внешней среды (отрицательное влияние на организацию)



# Менеджмент в образовании (часть I)

Ст. преп. каф. финансов и кредита  
НОУ ВПО «БИЭФ»

**Васильев Игорь Викторович**

Калининград, 2012