

Введение

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что в настоящее время образовательный менеджмент в России как междисциплинарная область знаний сталкивается с множеством проблем, которые отвечают вызовам времени и которые необходимо оперативно решать. К первой из них можно отнести проблему выбора должностного лица для решения задач образовательного менеджмента: это должен быть специалист с педагогическим образованием или с управленческим? Еще одной проблемой отечественного образовательного менеджмента, обусловленная непрекращающейся модернизаций сферы образования, является высокая динамика изменений в нормативно-правовой базе, требующая мгновенной реакции на всех уровнях управления. Вебинары и онлайн обучение руководителей не всегда дают ответы на поставленные вопросы, и каждый «управленец» вынужден сам разрешать их, возможно, принимая некорректное решение в силу недостаточности или противоречивости поступающей из документов информации.

При этом, как только стали зарождаться какие-либо организационные системы, возникла потребность в управлении и организации процессов функционирования, чтобы система была устойчивой во времени. Постепенно формировалась практика менеджмента, появлялись концепции. Реалии времени менялись, вместе с ними менялись и концепции. В зарубежной и отечественной практике накопилось большое количество трудов, посвященных теоретическим и практическим вопросам менеджмента.

Однако, несмотря на большое количество исследований как отечественных, так и зарубежных авторов по управлению, в настоящее время остаются не разрешенными многие вопросы относительно совершенствования менеджмента, его моделей и механизмов функционирования. Предлагаемые в настоящее время варианты решений, в большинстве случаев базируются на устаревших концепциях, либо на

стандартизованных решениях, либо не учитывают региональные особенности и менталитет. Кроме того, в практическом применении одни и те же подходы могут давать отличные результаты, в связи с чем, многие вопросы менеджмента остаются дискуссионными. Важно также отметить, что в настоящее время акцент с процессов управления смещается в сторону оценки эффективности и результативности моделей и методов.

Проблема диссертационного исследования: каковы организационно-педагогические условия, влияющие на эффективность стиля руководства педагогическим процессом общеобразовательной школы.

Цель исследования: разработка и экспериментальная проверка организационно-педагогических условий совершенствования стиля руководства как средства повышения эффективности управления образовательным процессом.

Объект исследования: стили руководства в управлении образовательной организацией.

Предмет исследования: процесс совершенствования стиля руководства образовательной организацией.

Гипотеза исследования: управление педагогическим процессом образовательной организации будет эффективным, если:

1) моделирование процесса управления в образовательной организации строится с учетом принципов, содержания и функций управленческой деятельности;

2) субъекты управления образовательным процессом осознают значимость влияния стиля руководства на результаты управленческой деятельности;

3) обеспечиваются условия развития личностных качеств субъектов образовательного процесса, определяющих стиль руководства в управлении образовательной организацией.

Задачи исследования:

- 1) определить сущность основных понятий «управление», «управление образовательной организацией», «руководство», «руководство образовательной организацией», «стили руководства»;
- 2) выявить и теоретически обосновать направления и организационно-педагогические условия совершенствования стилей руководства в управлении образовательным процессом;
- 3) разработать программу совершенствования управленческих умений субъектов (педагогов-руководителей) образовательного процесса и экспериментально проверить ее продуктивность;
- 4) сформулировать и обосновать критерии оценки уровня сформированности стиля руководства в управлении образовательным процессом.

Первый этап – аналитический: изучение научной литературы по теории и практике менеджмента, его особенностей на современном этапе, психолого-педагогической литературы, научно-методических материалов по теме исследования. Это позволило определить степень научной разработанности проблемы, сформулировать цель, задачи, гипотезу.

Второй этап – диагностический (организационно-методический) этап. На данном этапе были проанализированы различные научные источники и словари, раскрыты сущность и содержание основных понятий исследования, описаны основные функции управленческой деятельности, были рассмотрены классификации стилей руководства и классификации стилей управления, выявлены факторы влияющие на формирования стиля управления и определяющие его эффективность.

Третий этап – экспериментальный. На базе МАОУ СОШ №5 г.о. Балашихи с помощью тестовых методик в форме анкетирования и опроса, проведено исследование. Цель исследования – сформулировать и обосновать критерии оценки уровня сформированности стиля руководства. Был подобран ряд диагностических методик, которые позволяли провести

руководству самодиагностику, перекрестное анкетирование и опрос подчиненных позволял определить степень адекватности самооценки руководящего состава в сравнении с результатами тестирования подчиненных. Исходя из полученных данных была разработана программа совершенствования управленческих умений педагогов-руководителей и экспериментально проверена ее продуктивность

Теоретическая значимость данного исследования заключается в систематизации и уточнении ведущих теоретических положений, сложившихся в теории менеджмента, выявлении исторических предпосылок и актуальных для современных реалий стилей и подходов к руководству, в частности для управления образовательным учреждением.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что было экспериментально проверено важность введения критериальных оценок при выявлении стиля руководства, совместимости руководящего состава и подчиненных, с целью дальнейшей коррекционной работы по данному направлению. Разработанная программа совершенствования управленческих умений педагогов-руководителей может быть использована и масштабирована на базе других образовательных учреждений. Материалы данного исследования, кроме того, могут быть использованы в процессе подготовки специалистов, при чтении как общих, так и специальных курсов по менеджменту, психологии, педагогике управления и в практической работе педагогов и руководителей образовательных учреждений.

Глава I. Стили руководства: понятие, характеристика, классификация

1.1. Сущность и содержание основных понятий научного исследования

Очевидно, что в настоящее время повышение конкурентоспособности системы образования в целом невозможно без модернизации механизмов его управления. При этом подготовка административно-управленческого персонала системы образования должна отличаться от подготовки профессиональных менеджеров общего профиля. В ее основу необходимо положить не только инновационные технологии управления, но и понимание особой роли образования для общества и специфики управленческой деятельности в сфере образования.

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования. Для построения концепции управления образовательной организацией необходимо проанализировать суть сложившегося понятия «управление» и выбрать научно-обоснованный подход к созданию систем управления в образовании.

На данный момент времени исследователями разработаны теоретические предпосылки для создания систем управления в сфере образования: изучены философские проблемы управления (В.Г. Афанасьев); предложены способы совершенствования управления в вузах (И.В. Жуковский) и школах (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова); исследованы вопросы управления инновациями в школе (В.С. Лазарев), профессиональным ростом учителей (М.М. Поташник), методической работой в школе (Н.В. Немова); разработана теория педагогического менеджмента образовательного процесса (В.П. Симонов); выявлена специфика управления образовательным процессом в условиях информационного общества (И.С. Бусыгина; Ф.И. Семяшкин); разработаны

концепции адаптивного управления педагогическими системами (П.И. Третьяков), управления качеством образования в высшей школе (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова). Однако в целом теория управления образовательными процессами разработана слабо, что обуславливает дальнейшее уточнение термина «управление» в сфере образования.

Традиционно, под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений» [18].

Для того, чтобы установить взаимосвязи между стилем руководства и эффективностью управления, необходимо первоначально выявить основной круг используемых понятий и дать им определение, чтобы согласовать подходы к понятийному аппарату.

В управленческой литературе термин «управление» рассматривается в разрезе трех основных позиций. В первой позиции по мнению Й. Кхола, В.С. Лазарева, Л.И. Суворова, Г.Х. Попова, М.М. Поташникова и др. «... управление представляется как некий вид деятельности». Если вспомнить исследования А. Файоля, то он подходил к пониманию процесса управления как к деятельности, которая направлена на реализацию общих целей организации [63].

Второй подход, с точки зрения В.Г. Афанасьева, Л.Б. Ительсона, О.В. Козловой, М. Майкова, А.А. Орлова, Н.С. Сунцова, Н.Д. Хмель, А.В. Филиппова и других авторов, управление представляет собой определенное «воздействие», которое оказывает одна система на другую, или воздействие одного человека на группу людей или единичного субъекта. Для сторонников этой позиции, управление – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия или процесс целенаправленных воздействий на другой субъект, также, приводящий к изменению последнего [49].

К сторонникам третьей позиции причисляют таких исследователей как А.Т. Абрамова, В.Г. Афанасьева, П.И. Третьякова, Т.К. Чекмареву, Т.И. Шамову, Д.В. Юдина и др. Все они под термином «управление» подразумевают взаимодействие различных субъектов, входящих в общее поле управления. С точки зрения философии под взаимодействием понимается достаточно многообразный и сложный процесс, которые предполагает изменение сторон, но это изменение осуществляется не только взаимосвязанно, но и взаимообусловленно по мнению А.Н. Аверьянова и Н.И. Жбанковой. Суть взаимодействия заключается в тесной неразрывности как прямого, так и обратного воздействия, сочетания комплекса изменений, с помощью которых различные субъекты воздействуют друг на друга [28].

В понимании А.И. Умова и Б.М. Кедрова взаимодействие представляет собой целостную, внутреннюю дифференцированную, саморазвивающуюся систему. Именно такая трактовка «взаимодействия», представляющаяся через суть управления, обуславливает взаимное видоизменение не только управляющих, но и управляемых членов.

В последней приведенной трактовке школьное управление в большей степени будет соответствовать реально сложившейся управленческой практике [53].

С точки зрения современного подхода в теории менеджмента самым распространенным в практике становится определение, которое под управлением подразумевает взаимосвязь процессов как планирования, так и организации, мотивации, последующего контроля и коррекции принимаемых решений. Управление необходимый процесс, который позволяет формулировать и достигать целей в организации.

Управленческие функции – это набор управленческих действий по разрешению конкретных задач организации.

Менеджмент представляет собой сложную систему по координации всех аспектов деятельности в организации, суть которой достижение определенных целей. Происхождение слова с английского языка и в переводе

обозначает «управление», постепенно данный термин русифицировался и стал использоваться без перевода.

Менеджмент в организации представляет собой некую совокупность управленческих методик, которая позволяет осуществлять координацию всех сфер в деятельности организации [14].

Еще один термин, который активно используется в управленческой практике – это система менеджмента. Под системой менеджмента также понимается совокупность инструментов, которые необходимы для непосредственной реализации решений, стратегий и политик, которые были приняты в организации. Разработанные и используемые системы менеджмента становятся основой в разработке и последующем исполнении бизнес-планов.

Менеджер, или в русскоязычной трактовке, руководитель – это человек, который обеспечивает реализацию определенного проекта в границах обозначенного бюджета и в рамках установленных сроков на исполнение или достижение целей. Важно отметить, что в практике сложился такой подход, когда топ-менеджеры непосредственно напрямую не управляют сотрудниками, а осуществляют координацию и функционирование сразу целых подразделений [12].

Результатом управленческой деятельности является количественная или качественная оценка параметров или товаров/услуг, которые производит организация. В качестве результатов деятельности, например, в некоммерческих организациях, в том числе благотворительных фондов, не могут быть товары и услуги, поэтому за основу отсчета принимаются статистически значимые улучшения исходных показателей [21].

Картой рабочих процессов называют схему, которая показывает как выполняется любая повторяющаяся работа наиболее быстрым, оптимальным, эффективным, т.е. наименее трудо- и ресурсозатратным методом [21].

В целом, управление как определенный вид деятельности представляет из себя совокупность различных управленческих процессов, т.е.

совокупность целенаправленных решений, а также действий, которые осуществляются менеджерами организации в строго определенной комбинации и последовательности, и направлены на достижение поставленной цели.

Любые управленческие процессы в любой организации не являются чем-то статичным, они всегда развиваются, совершенствуются и видоизменяются вместе с ней [33]. Кроме того, важно отметить, что управленческие процессы могут иметь как жесткие, т.е. строго формальные компоненты, такие как набор правил, процедур или официальных полномочий, так и включать мягкие элементы, к которым можно отнести стиль осуществляемого руководства, сложившиеся организационные ценности.

В любом управленческом процессе можно выделить определенные фазы – это качественно определенная часть управленческого процесса. Переход из одной фазы в другую означает качественное изменение как самого процесса, так и системы, в которой он проводится. Полное прохождение всех фаз процесса и возвращение к исходному состоянию образует цикл управленческого процесса.

В общем случае цикл представляет собой полную совокупность последовательно осуществляемых стадий процесса. Более узким понятием по сравнению с фазой является понятие этапа. Этапы выделяются только в тех управленческих процессах, которые ориентированы на достижение результатов.

Под этапом управления подразумеваются конкретные действия, которые входят в весь управленческий процесс. Целью этих действий является получение конкретного запланированного результата. Все эти этапы управления имеют достаточно специфический характер, и при этом могут развиваться вполне самостоятельно. Однако, каждый этап не может существовать в отрыве от остальных, т.е. характеризуется неразрывностью, образуя таким образом единую и целостную систему [54].

Всех управленческих работников организации можно отнести к одной из трех категорий:

1) Руководители – занимают наиболее высокую ступень в корпоративной иерархии, руководители компании принимают решения по основным вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

2) Специалисты – выполняют функции, связанные с подготовкой и реализацией управленческих решений, деятельность таких работников сочетает в себе функции управления и исполнения.

3) Вспомогательный персонал – осуществляют информационное обслуживание аппарата управления, к таким сотрудникам относятся секретари, ассистенты, кассиры и т. д. [42]

В образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также учащихся и их родителей. Кроме того в управленческое поле попадает общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели учащихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи.

Для решения каждой задачи в образовательном учреждении также важно осуществлять анализ, проводить синхронизацию целеполагания, основывать управленческие задачи на планировании и прогнозировании результатов деятельности.

Решение данных задач, по своей сути, является крайне важным образовательном учреждении, так как тем самым создаются необходимые условия, которые позволяют организовать наиболее оптимальным образом весь учебно-воспитательный процесс.

Управление педагогическим коллективом является одним из ведущих направлений в управленческой деятельности учебного заведения.

В целом можно сделать вывод, что любое управление совмещает в себе две дефиниции – это управление коллективом и личностями в нем, и в целом управление организацией (реализация ее функций).

Коллектив представляет собой группу людей, объединенных совместной деятельностью, конечная цель которой совпадает с целью общества (социума).

Помимо термина «управление коллективом» в психолого-педагогической литературе активно используются такие термины как управление человеческими ресурсами, который определяется как «научное регулирование социальных технических способов воздействия на людские трудовые ресурсы, ориентированных на максимально целесообразное использование трудовой силы и построение системы сотрудничества» [24].

Современные исследователи менеджмента образования (Н.В. Соловова, Е.В. Яковлев) выделяют его отличия от управления обычными бизнес-процессами:

обусловленность – зависимость образовательных процессов от человеческого фактора и необходимость вовлечения преподавателей и учащихся в данный процесс;

изменчивость – зависимость образовательных процессов от целей и содержания обучения, контингента учащихся и возможностей образовательной среды;

инновационность – сложность внедрения инноваций в образование и необходимость стимулирования творческой активности преподавателей и учащихся;

рефлексивность – направленность учебных процессов на развитие у учащихся способностей к самоуправлению учебной деятельностью;

прогностичность – необходимость прогноза степени достижения запланированных образовательных результатов;

информационность – особая роль информации в функционировании образовательных учреждений.

Таким образом, для данного исследования значимо, что, несмотря на синонимичность терминов, под управлением понимается управление процессами, под руководством – руководство людьми, под менеджментом – управленческие действия ресурсобеспечивающего характера. Не зависимо от сферы жизнедеятельности управленческое действие реализуется всегда при условии, что оно обеспечено существованием необходимого и достаточного количества исполнителей, которые при этом обладают требуемыми квалификациями, имеют мотивацию к деятельности, которая побуждает их включаться в реализацию выработанных решений.

1.2. Основные функции управленческой деятельности

Исследованию управленческих функций в контексте образовательной деятельности посвящены работы многих исследователей.

В древнем языке латыни, термин «функция» обозначал «осуществление или исполнение».

В управлении под функцией понимается особый вид управленческой деятельности, который выполняется через применение специальных приемов и способов, необходимый с точки зрения организации процесса руководства управляемым объектом[61].

Обращаясь к различным исследованиям в теории и практике менеджмента, в том числе современным концепциям, обнаруживается большое разнообразие подходов к выделению признаков и критериев классификации для функций управления. Наиболее распространенным среди всего разнообразия является подход, при котором функции управления различаются по виду, а также направленности деятельности на общие функции и конкретные функции. Более подробно данная классификация представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Классификация функций управления

Общие функции управления, они же универсальные отражают суть содержания процесса всей управленческой деятельности. Общие функции присущи любой организации в независимости от ее специализации, особенностей производственной деятельности и т.п. Таким образом, общие (универсальные) функции представляют собой такие виды деятельности управления, которые реализуются на каждом уровне управления, т.е. они исполняются всеми руководителями в любых организациях.

Разные исследователи среди функций управления выделяют следующие, которые по сути являются этапами реализации управления: прогнозирование, последующее планирование, далее функция организации, регулирование действий, координирование взаимодействия, последующий учет, анализ процесса и результатов, крайне важная функция контроля и мотивации.

Концепция функционального разделения управленческого труда разработана в исследованиях представителей школы научного управления (Ф. Тейлор, А. Файоль). Например, А. Файоль выделял 5 основных функций управления:

- 1) предвидение,
- 2) организация,
- 3) распорядительская деятельность,
- 4) координация,
- 5) контроль [45].

Любая из перечисленных функции управления подразумевает в себе не только сбор необходимой информации, но и ее преобразование, последующую выработку управленческих решений, придания им формы и последующее доведение информации до всех исполнителей.

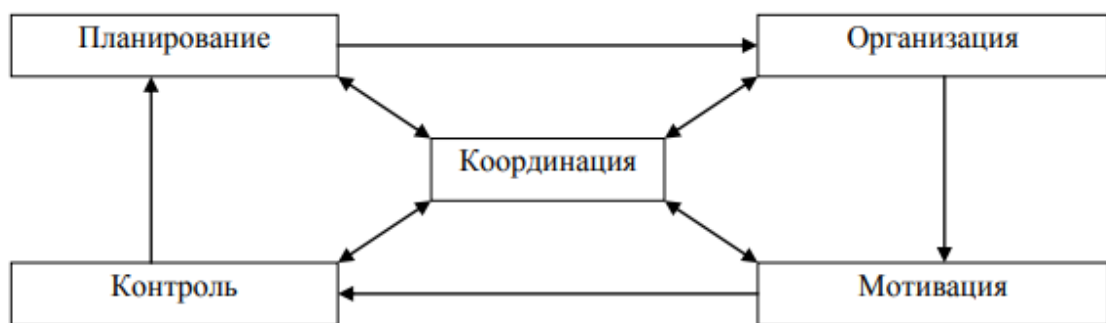


Рис.2. Основные функции управления

Конкретные или производственные функции управления осуществляются соответствующими производственными (функциональными) подразделениями: управление производством, управление маркетингом, управление качеством и т. п.



Рис. 3. Конкретные (производственные) функции управления

Рассмотрим более подробно общие и конкретные функции управления.

1. Функция планирования и прогнозирования.

Под планированием понимается вид управленческой деятельности, который включает оценку и принятие комплекса экономических и социальных мероприятий по поводу дальнейшего развития субъекта хозяйствования.

В рамках планирования анализируется текущее положение компании, определяются цели её работы и задачи для их достижения, согласовывается очерёдность действий, проверяется наличие ресурсов, осуществляется непосредственно выполнение задач, а также контроль [32].

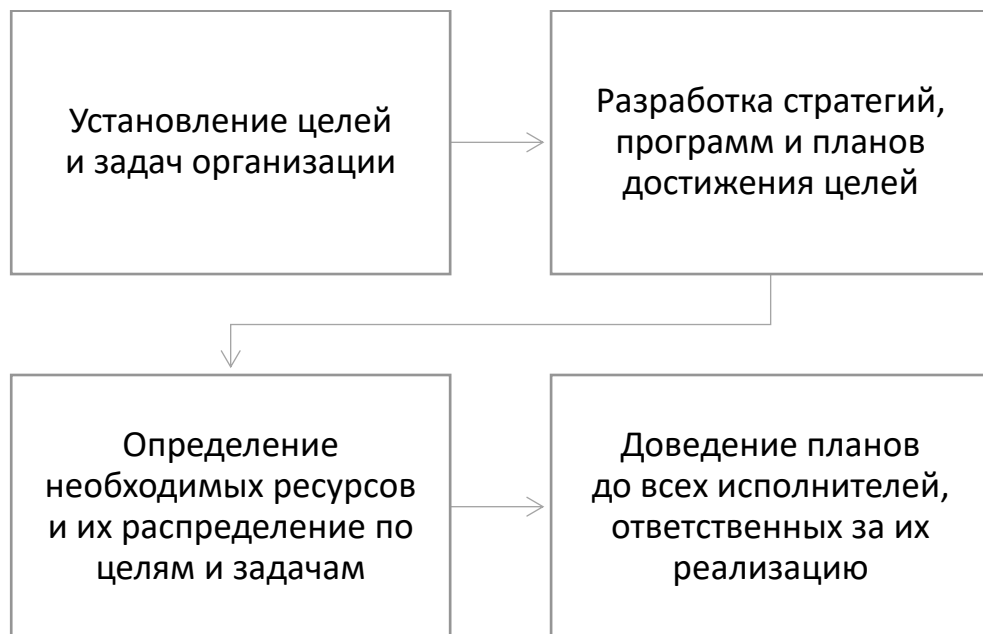


Рис.4. Процесс планирования

2. Прогнозирование предполагает построение различных моделей (анализ временных рядов, причинно-следственное моделирование и др.), которые позволяют с определенной долей вероятности предсказать (предвидеть) тенденции развития предприятия или исследуемого фактора (показателя) на перспективу.

3. Организация представляет собой функцию управления, задачей которой является формирование эффективной структуры организации, а также обеспечение ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. д.

3. Мотивация как функция управления подразумевает деятельность, которая направлена на активизацию людей, работающих в организации, и побуждению их к эффективному труду для выполнения запланированных целей или миссии компании [26].

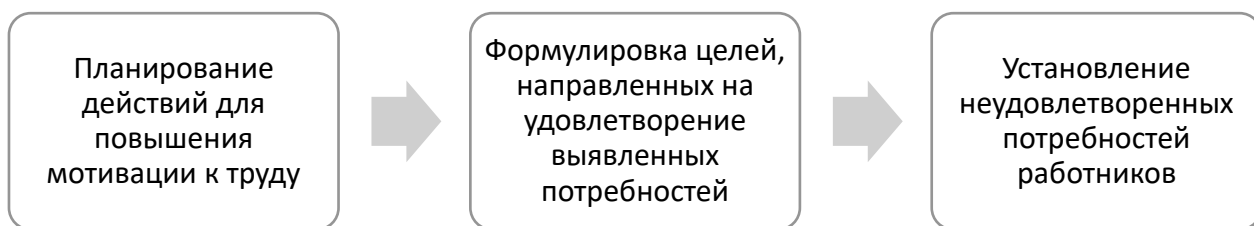


Рис. 5. Этапы процесса мотивации работников

4. Функция контроля – реализуется через управленческую деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

Контроль подразумевает измерение, т.е. сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными показателями деятельности организации. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

В управлении традиционно выделяют три основных вида контроля, которые при этом тесно взаимосвязаны между собой:

- предварительный контроль важен на этапе непосредственного планирования деятельности;
- текущий контроль (оперативный) – осуществляется в процессе выполнения задачи или плана;
- заключительный контроль – базируется на анализе достигнутых результатов деятельности по итогам работы [44].

5. Функция координации – это функция управления, которая обеспечивает его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними [18].

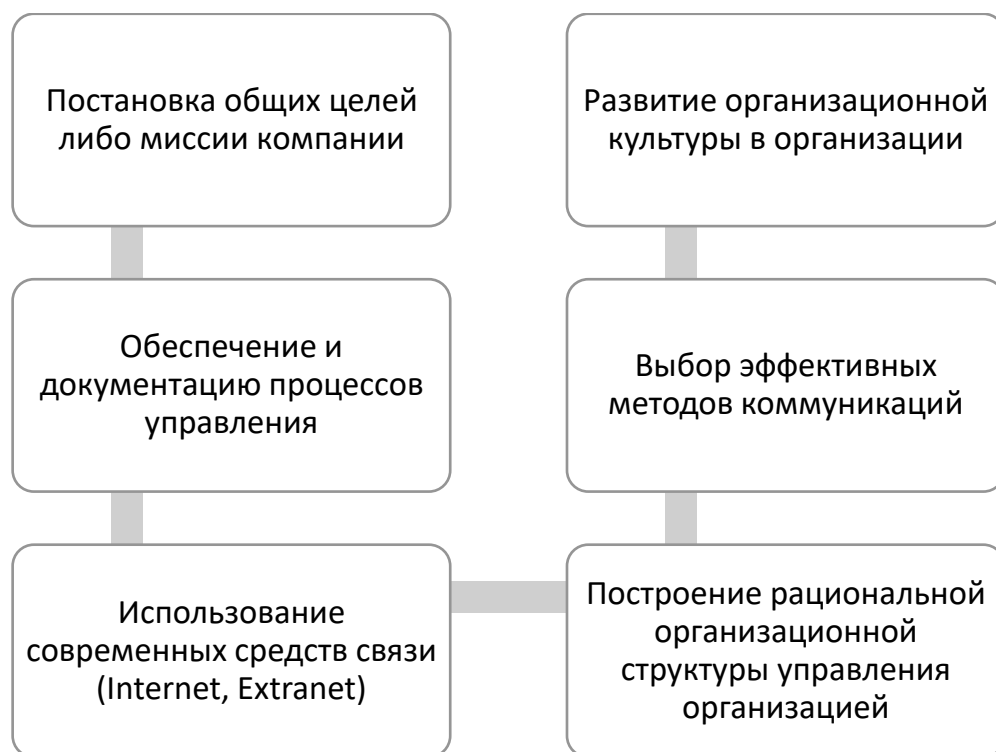


Рис. 6. Механизм координации в процессе управления

Таким образом, рассмотрены основные функции управления. Однако, любая организация обладает рядом индивидуальных особенностей, в связи с чем всегда существуют конкретные производственные функции, которые обусловлены спецификой деятельности компании. Поэтому конкретные функции управления зависят от специфики производственно-хозяйственной деятельности и структуры управления каждого конкретного предприятия.



Рис. 7. Конкретные функции управления

Анализ подходов к функциональному разделению управленческой деятельности позволяет сделать следующие выводы. Все функции в менеджменте взаимосвязаны, поэтому и рассматривать их нужно как систему. Любая организация представляет собой последовательность взаимосвязанных функций. Нельзя сказать, что одни из них более важные, а другие – менее важные.

В целом, основные категории и принципы педагогического управления в образовании построены на идеях и концепциях классического менеджмента и администрирования А. Файоля, согласно которым управление представляет собой взаимосвязанные функции предвидения (прогнозирование и выработка программы действий), организации (создание материальных и социальных условий работы), распоряжения (побуждение к работе), координирования (гармонизация выполняемых действий) и контроля (обеспечение выполнения

работ в соответствии с программами и распоряжениями), которые составляют единое целое и образуют замкнутый цикл.

1.3 Характеристика стилей руководства

Управление образовательной организацией выстраивается в соответствии с закрепленными в ст. 3 комментируемого Закона принципами:

- автономии образовательных организаций (п. 9 ч. 1);
- демократического характера управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями (п. 10 ч. 1).

Права и обязанности руководителя образовательной организации, его компетенция в области управления образовательной организацией определяются в соответствии с законодательством об образовании и уставом образовательной организации.

Под руководством понимается деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации (подразделения). Оно включает постановку задач, координацию, мотивацию и т. п.

Важно отметить, что стили руководства изменялись в силу изменений, происходящих в обществе.

Например, практически до конца XX века одним из самых распространенных был технократический подход к руководству. Интересно, что он тоже постепенно формировался и развивался, поэтому его условно разделяют на три характерных периода.

1. Ранний технократизм – базировался на том, что человек считался придатком машины, поэтому согласно этому подходу, в первую очередь, нужно совершенствовать технику, не обращая внимания на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации их физических и духовных

способностей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч в сутки; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упрощались операции и происходила деградация прежде высококлассных мастеров).

2. Классический технократизм – признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и пр.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

3. Гуманистический технократизм – предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное, без учета индивидуальных интересов и интересов каждого. Это имело последствиями неврозы, неспособность и нежелание добросовестно трудиться, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей личности [37].

С середины XX в. под влиянием научно-технической революции все большую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строится, отталкиваясь от самого человека. Ему создают условия для труда с максимальной отдачей, приносящего удовлетворение, постоянного развития своих способностей.

Условно его существование можно разделить на два периода – социально-организационный гуманизм и социально-творческий гуманизм [30].

По своему отношению к работе руководители делятся на: пассивных и активных, сравнительная характеристика представлена в приложении.

Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации. Очевидно, что не может существовать одного самого оптимального стиля руководства, все определяется конкретным набором людей, и даже при одних и тех же участниках, ситуации могут по-разному проявлять их качества и создавать иные последствия [41].



Рис.8. Руководство с точки зрения функции переменных

В связи с этим, отношения, которые возникают в процессе руководства, обладают двумя аспектами: функциональным и личностным.

Управление как определенный вид деятельности представляет из себя совокупность различных управленческих процессов, т.е. совокупность целенаправленных решений, а также действий, которые осуществляются менеджерами организации в строго определенной комбинации и последовательности, и направлены на достижение поставленной цели. Любые управленческие процессы в любой организации не являются чем-то статичным, они всегда развиваются, совершенствуются и видоизменяются вместе с ней. Кроме того, важно отметить, что управленческие процессы могут иметь как жесткие, т.е. строго формальные компоненты, такие как набор правил, процедур или официальных полномочий, так и включать мягкие элементы, в которых можно отнести стиль осуществляемого руководства, сложившиеся организационные ценности.

Руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное поведение подчиненных может быть вызвано только его правильным поведением. Ошибками руководителя при воздействии на подчиненных являются:

- 1) стереотипная реакция на их поведение;
- 2) неверная оценка ситуации и поспешные решения;

3) нечеткое определение приоритетов и целевых установок их деятельности;

4) стремление показать свое Я;

5) игнорирование подчиненных (негативное внимание к подчиненным лучше, чем полное отсутствие).

Таким образом, в XXI веке наиболее распространенным является стиль руководства базирующийся на гуманистическом подходе, что предполагает регулярные встречи руководителя и сотрудников в формате непринужденных бесед. Для успешного руководства важно знать цели, потребности и условия жизни сотрудников. Эффект, который достигается подобным стилем руководства – это формирование взаимного доверия между руководством и сотрудниками, что позволяет более легко преодолевать конфликтные и сложные ситуации. С точки зрения организации знание целей и мотивов сотрудников, позволяет руководителю успешно внедрять их в цели компании, т.е. эффективная работа сотрудника на пользу общего дела, позволяет ему достигать своих целей материального и морального характера.

1.4 Классификация стилей управления

Стиль (от греч. *stylos* – палочка для письма, почерк) руководства в управлении – это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [8].

Стиль управления – это обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает истоки деловых взаимоотношений в коллективе, те подходы к реализации функций управления, которые определяются деятельностью менеджера.

Анализ стилей руководства основывается на разнообразных подходах.

1. Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных

качеств. Некоторые из этих качеств уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

2. Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход – основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях [12].

Исходя из этих трех концептуальных подходов, разные исследователи формировали свои классификации стилей руководства, стремясь выработать наиболее удачную теорию.

В основе поведенческого подхода к классификации стилей руководства лежат теория Х и теория У, предложенные МакГрегором.

Таблица 1.

Теория Х и У

Теория Х	Теория У
– люди от природы ленивы и не любят работать, – нужен жесткий подход для достижения результата, – среднестатистический человек не стремится к самостоятельности и желает, чтобы им руководили	– люди от природы любят и хотят работать хорошо, – каждый человек талантлив, – в любой деятельности нужна свобода для творчества, – среднестатистический человек стремится к ответственности, если только он не отучен от этого плохим руководителем.

В 1930-х годах немецкий психолог Курт Левин, базируясь на синтезе эти двух теорий предложил свою классификацию стилей руководства:

- 1) авторитарный стиль,
- 2) демократический стиль,
- 3) либеральный стиль [20].

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля: более жесткую «эксплуататорскую» и более мягкую «благожелательную».

1. Эксплуататорский авторитарный стиль выражается в том, что руководитель в априори не доверяет своим подчиненным, поэтому он не интересуется их мнением, предпочитает единолично принимать решения по всем вопросам и брать на себя ответственность за всё. При таком стиле управления источником власти является принуждение, которые держаться на страхе и наказании. Результатом такого стиля управления является неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, частые конфликты между сотрудниками.

2. Благожелательный авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель относится к своим подчиненным более снисходительно, как бы по-отечески, он периодически спрашивает их мнение, однако, поступает всегда по своему и, что характерно, часто делает это демонстративно. Подчиненные имеют некоторую степень самостоятельности, мотивирование сотрудников в форме страха наказания при данном стиле минимально [25].

В сравнении с авторитарным, демократический стиль является наиболее эффективным. Демократический стиль предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, избегает диктаторства, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение.

В демократическом стиле также выделяют две основные формы: консультативную и партисипативную (подчиненные не просто дают советы, но привлекаются к постановке целей и контролю).

1. Консультативный демократический стиль выражается в том, что руководитель доверяет подчиненным, однако, решения в большей части принимает самостоятельно. Подчиненные при таком подходе стремятся предоставлять посильную помощь руководителю, поддержать его морально.

2. Партиципативный демократический стиль – руководитель полностью доверяет подчиненным и решения принимаются всеми членами коллектива. Традиционно демократический стиль руководства применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода, а также если исполнители хорошо разбираются в ее тонкостях и могут внести в нее много нового, ценного [51].

Интересны исследования, которые дают сравнительную характеристику эффективности применения того или иного стиля руководства. В частности сравнение авторитарного и демократического стилей руководства, показало, что коллектив в состоянии выполнить в 2 раза больший объем задач при авторитарном стиле руководства. Однако, если сравнивать качество работы, ее оригинальность и присутствие творческих элементов, то здесь выявлена обратная зависимость, они при авторитарном стиле на такой же порядок ниже, чем и результативность.

При либеральном стиле руководства решения принимаются группой самостоятельно или же их генерации принимает активное участие неформальный лидер. Либеральный стиль предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план.

В либеральном стиле руководства также выделяют две формы проявления: положительную и негативную.

1. Положительный стиль, подразумевается, что это стиль, приносящий пользу. При этом стиле руководитель предвидит пути решения проблем и создаёт для этого процесса необходимые условия, а подчиненные, в свою

очередь избавлены от излишнего контроля, самостоятельно принимают решения в рамках предоставленных полномочий.

2. Негативный стиль – это стиль, который разваливает организацию. При негативном стиле руководства некомпетентность вместе с нерешительностью руководителя, приводят к тому, что появляются неформальные лидеры, которые при этом не решают поставленных задач, а только приводят к полной анархии, и в итоге к развалу организации. Наихудшее проявление либерального стиля управления выражается в позиции руководителя «трех С» – «само собой делается» [7].

Такой стиль управления имеет второе название – попустительский стиль, который приводит к разрушению всей системы управления и к дезорганизации всей деятельности компании.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях:

- высокой зрелости персонала,
- явной общности целей деятельности,
- полного взаимопонимания членов группы, атмосферы уверенности и доброжелательства, царящей в группе [13].

Гуманитарный стиль управления, подразумевает ориентацию на межчеловеческие отношения и предполагает создание руководителем благоприятного морально-психологического климата, руководитель таким образом организует всю совместную работу подчиненных, что допускает их максимальное участие в выработке и общем принятии коллективных решений. Руководящая функция реализуется через более статусное положение управленца, который может консультировать сотрудников, поощрять их профессиональный рост, развитие и т.д. Гуманитарный стиль по духу очень близок к демократическому стилю, его применение способствует общему повышению производительности в организации, так как он дает простор для творчества сотрудников, повышает их

удовлетворенность статусом и положение в организации, как итог улучшаются взаимоотношения во всем коллективе.

Кроме наиболее обобщенных «чистых» концепций, рядом исследований таких как Р. Блэйк и Дж. Мутон, Ф. Фидлер, Т. Митчелл и Р. Хаус, П. Херсли и К. Бланшар, В. Врум и Ф. Йеттон разработаны концепции, так называемых многомерных стилей руководства, которые представлены в приложении.

На основе анализа разных концепций многомерных стилей руководства, можно сделать вывод, что они определяются несколькими факторами, в т.ч. связанными как с управлением компанией, так и отношением к людям.

Таким образом, анализ многочисленных исследований стилей руководства, позволяют сделать следующий вывод. Очевидно, что ни один из стилей руководства нельзя считать лучше или хуже других. Наиболее успешные руководители в первую очередь анализируют ситуацию, компетенции и личные особенности подчиненных и коллектива в целом. Все эти параметры требуют различных подходов в стиле менеджмента, изменяют его тип и являются основной для определения наиболее соответствующего организации на данном этапе развития стиля руководства.

1.5 Факторы, влияющие на эффективность управления

Структура любой педагогической системы представляется взаимосвязанной совокупностью вариантных элементов: цели обучения и воспитания; содержание обучения и воспитания; организационные формы образовательной деятельности; методы и средства обучения и воспитания; обучающиеся, педагоги и преподаватели.

Разные уровни управления современным образованием – управление системой образования, управление образовательным учреждением, управление образовательной программой, управление отдельным учебным

процессом, предполагают разные функции и разные подходы к управлению. С этой точки зрения, в образовательном менеджменте должны органично переплетаться две научные составляющие: педагогическая, обеспечивающая достижение запланированных образовательных целей на фундаменте дидактических законов и принципов, и управленческая, направленная на создание благоприятных условий для их качественной реализации в конкретном образовательном учреждении.

Наряду с понятием «управление» достаточно часто используется понятие «эффективное» управление. В связи с чем возникает необходимость расшифровки данного понятия. Эффективность управления – один из главных критериев оценки современного руководителя является актуальным предметом научных дискуссий. Это обусловлено тем, что один и тот же подход к управлению при разном наборе факторов может быть как эффективным, так и не эффективным. В связи с чем возникает необходимость выработки критериев эффективности, по которым возможно определить были ли достигнуты нужные результаты.

В переводе с латинского языка слово «effectivus» обозначает «действенный» или «дающий нужные результаты» [14]. В современной научной литературе при этом сложились различные подходы к пониманию термина «эффективность управления». С практической точки зрения данное понятие достаточно часто используется как синонимичный термин «результативный». Таким образом, под эффективными действиями понимаются такие действия, которые приводят к определенному результату, т.е. к определенной цели.

В нормативных и законодательных документах также отсутствует единодушие в подходах к данному вопросу. Предлагая эффективность как важнейший критерий качества управления, законодательные акты не рекомендуют путей оценки эффективности управления образовательной организации.

При этом, анализируя эффективность управления производством приводятся различные определения. «Эффективность управления» традиционно понимается в двух аспектах: широком и узком.

Узкая эффективность – это эффективность с позиции самого управления и присущих ему критериев. Широкая эффективность означает сопоставление затрат на управление уже не с показателями качества управления, а с показателями деятельности производственной системы в целом. Между широкой и узкой эффективностью существует обычное соотношение части и целого» [62].

Иной подход к определению понятия «эффективность управления» у М.М. Поташника и В.С. Лазарева. Они определяют эффективность управления как характеристику, отражающую соотношение между достигнутой и возможной продуктивностью. Продуктивность – это характеристика, показывающая соотношение между полезностью полученных за какой-то период времени результатов и связанных с этими результатами затрат. Оценить эффективность управления функционированием – значит сделать вывод, в какой мере учебное заведение обеспечивает максимально возможные для нее качество образования.

В теории управления широкое распространение получила оценка руководителей по результатам деятельности возглавляемой ими организации. Однако еще недостаточно разработаны такие методики, в которых бы удалось установить потенциал, социальную значимость управленческого труда. Представляется крайне необходимым выработать такие методики.

Если исходить из системно-функциональной структуры управленческой деятельности, то результатами управленческой деятельности руководителя образовательной организации выступают позитивные психолого-педагогические изменения профессионально важных качества управляемых объектов (субъектов учебно-воспитательного процесса: преподавателей и студентов), необходимых для реализации целей управления и важных для осуществления совместной социально-педагогической деятельности.

Оценить управление развитием – значит сделать вывод о том, в какой мере образовательная организация использует объективно существующие возможности для повышения качества образования. В.И. Зверева, отмечая опосредованный характер организационно-педагогической деятельности руководителей учебных заведений, выражает сомнения в достаточно полном и адекватном отражении ее результативности. Эти сомнения основываются на том, что сам подход к оценке, путем ее опосредования в результате труда педагогического коллектива, носит относительный характер, так как отсутствует оценка личных организационных способностей руководителя и возможностей их проявления в условиях данного учебного заведения, не определяются коэффициент отдачи управленческой деятельности руководителя, соотношение его сил и времени на осуществление каждого элемента этой деятельности.

Кроме того, В.И. Зверева указывает на нецелесообразность в оценке управления учебным заведением применять понятие «эффективность управления», объясняя свое несогласие тем, что существуют цели учебного заведения и цели управления учебным заведением [5].

Анализ опыта управленческих инноваций дает возможность Н.В. Горбуновой включить в понятие «эффективность управления» образовательной организацией следующие составляющие характеристики:

- реализацию поставленной цели,
- качество учебно-воспитательного процесса,
- мотивацию учебной и творческой деятельности обучающихся и обучаемых,
- обеспечение социальной комфортности учебно-воспитательного процесса для педагогических коллективов [4].

В теории управления образовательными учреждениями наметилась тенденция к разработке и применению комплексных методик оценки деятельности руководителя. Это предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре используемой информации, а

следовательно, суждение о качествах руководителя имеет различные основания.

Часто руководителям не хватает уровня профессиональной грамотности, которую они могут восполнить развитием умения использовать в управленческом процессе потенциальных возможностей членов своего коллектива. При этом главным ориентиром для них является создание благоприятных условий для реализации данных возможностей. Поэтому современному руководителю необходимо глубокое понимание основ психологии управления и психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях, а заместители руководителей должны обладать тем же набором качеств, что и их руководители, и быть готовым принять на себя решение при отсутствии руководителя.

Очевидно, что невозможно подобрать такой стиль руководства, который был бы наиболее эффективным и при этом удовлетворял всех членов данного педагогического коллектива. В большинстве случаев стиль руководства формируется бессознательно, исходя из особенностей личности руководителя и его жизненного опыта, постепенно вырабатывается совокупность управленческих приемов, наиболее подходящих и эффективных в данном коллективе. В итоге складывается определенный стиль управления, который позволяет руководителю при сочетании разных факторов все же добиваться поставленных целей и задач наиболее оптимальным способом.

Практически все образовательные системы являются достаточно сложными деятельностьюными системами, для которых характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган. При проектировании таких систем исследователи обращаются к принципам уровневого подхода: последовательности, ступенчатости, полиструктурности, иерархичности, сложности, множественности. Иерархичность уровней состоит в том, что могут быть рассмотрены системы разных порядков. Уровневый подход

предполагает введение понятия уровней системы, регулирование иерархий которых выражается в управлении системами.

В целом, можно сделать вывод о том, что при анализе управленческой деятельности следует оценивать и личность руководителя учебного заведения, и условия его педагогической деятельности, и результаты учебно-воспитательного процесса.

Вывод

В результате изучения научной литературы и описания теоретических оснований проблемы исследования мы сделали следующие выводы:

1. Менеджмент представляет собой сложную систему по координации всех аспектов деятельности в организации, суть которой достижение определенных целей. Происхождение слова с английского языка и в переводе обозначает «управление», постепенно данный термин русифицировался и стал использоваться без перевода. Менеджмент в образовательной организации представляет собой некую совокупность управленческих методик, которая позволяет осуществлять координацию всех сфер в деятельности организации. С точки зрения современного подхода в теории менеджмента самым распространенным в практике становится определение, которое под управлением подразумевает взаимосвязь процессов как планирования, так и организации, мотивации, последующего контроля и коррекции принимаемых решений. Управление необходимый процесс, который позволяет формулировать и достигать целей в организации.

Практически все образовательные системы являются достаточно сложными деятельностными системами, для которых характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган.

2. Под этапом управления подразумеваются конкретные действия, которые входят в весь управленческий процесс. Целью этих действий является получение конкретного запланированного результата. Все эти этапы управления имеют достаточно специфический характер, и при этом могут развиваться вполне самостоятельно. Однако, каждый этап не может существовать в отрыве от остальных, т.е. характеризуется неразрывностью, образуя таким образом единую и целостную систему.

3. Существуют различные подходы к пониманию управления и его стилей, среди них авторитарный, демократический и либеральный. Кроме

наиболее обобщенных «чистых» концепций, рядом исследований таких как Р. Блэйк и Дж. Мутон, Ф. Фидлер, Т. Митчелл и Р. Хаус, П. Херсли и К. Бланшар, В. Врум и Ф. Йеттон разработаны концепции, так называемых многомерных стилей руководства

4. Обращаясь к различным исследованиям в теории и практике менеджмента, в том числе современным концепция, обнаруживается большое разнообразие подходов к выделению признаков и критериев классификации для функций управления. Наиболее распространенным среди всего разнообразия является подход, при котором функции управления различаются по виду, а также направленности деятельности на общие функции и конкретные функции.

5. В образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также учащихся и их родителей. Кроме того в управленческое поле попадает общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели учащихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи. Для решение каждой задачи в образовательном учреждении также важно осуществлять анализ, проводить синхронизацию целеполагания, основывать управленческие задачи на планировании и прогнозировании результатов деятельности.

Заключение

В нашем исследовании выявлены теоретические аспекты управления, а также определены сущность и содержание понятий «управление», «управление образовательной организацией», «руководство», «руководство образовательной организацией», «стили руководства».

Как только стали зарождаться какие-либо организационные системы, возникла потребность в управлении и организации процессов функционирования, чтобы система была устойчивой во времени. Постепенно формировалась практика менеджмента, появлялись концепции. Реалии времени менялись, вместе с ними менялись и концепции. В зарубежной и отечественной практике накопилось большое количество трудов, посвященных теоретическим и практическим вопросам менеджмента.

Менеджмент представляет собой сложную систему по координации всех аспектов деятельности в организации, суть которой достижение определенных целей. Происхождение слова с английского языка и в переводе обозначает «управление», постепенно данный термин русифицировался и стал использоваться без перевода.

Менеджмент в организации представляет собой некую совокупность управленческих методик, которая позволяет осуществлять координацию всех сфер в деятельности организации.

С точки зрения современного подхода в теории менеджмента самым распространенным в практике становится определение, которое под управлением подразумевает взаимосвязь процессов как планирования, так и организации, мотивации, последующего контроля и коррекции принимаемых решений. Управление необходимый процесс, который позволяет формулировать и достигать целей в организации.

Существуют различные подходы к пониманию управления и его стилей, среди них авторитарный, демократический и либеральный. Кроме наиболее обобщенных «чистых» концепций, рядом исследований таких как Р. Блэйк и Дж. Мутон, Ф. Фидлер, Т. Митчелл и Р. Хаус, П. Херсли и К. Бланшар, В. Врум и Ф. Йеттон разработаны концепции, так называемых многомерных стилей руководства

Под этапом управления подразумеваются конкретные действия, которые входят в весь управленческий процесс. Целью этих действий является получение конкретного запланированного результата. Все эти этапы управления имеют достаточно специфический характер, и при этом могут развиваться вполне самостоятельно. Однако, каждый этап не может существовать в отрыве от остальных, т.е. характеризуется неразрывностью, образуя таким образом единую и целостную систему.

В образовательной организации управление имеет свою специфику и обычно рассматривается с точки зрения взаимодействия нескольких иерархий: администрации образовательного учреждения, педагогического коллектива, а также учащихся и их родителей. Кроме того в управленческое поле попадает общественность, различные организации и ведомства, которые также реализуют познавательные, воспитательные и развивающие цели учащихся. В процессе управления образовательной организацией решаются не только кадровые, материально-финансовые, организационные, но и специфические педагогические задачи.

Эффективность управления определяется особенностями личности самого руководителя и выступает определяющим фактором в данном процессе. Отношение руководителя образовательной организации к своему педагогическому коллективу, к делу в целом, паттерны поведения в итоге формируют тот уникальный психологический климат, в котором создаются характерные для данной школы нормы поведения и взаимоотношений.

Для решение каждой задачи в образовательном учреждении также важно осуществлять анализ, проводить синхронизацию целеполагания, основывать управленческие задачи на планировании и прогнозировании результатов деятельности.

Решение данных задач, по своей сути, является крайне важным образовательном учреждении, так как тем самым создаются необходимые условия, которые позволяют организовать наиболее оптимальным образом весь учебно-воспитательный процесс.

На базе общеобразовательной организации среди педагогического состава (учителей) было осуществлено анкетирование. Цель анкетирования – выявление характера взаимоотношений между подчиненными и руководителем организации. Данный подход обусловлен тем, что не только для определенного коллектива, но и для каждого отдельного члена этого коллектива, характерно наличие определенных представлений о том, каким должен быть идеальный руководитель.

С точки зрения руководителя интересно проанализировать не только итоговый суммарный показатель, сколько рассмотреть каждый параметр в отдельности, так как каждая шкала дает массу идей для саморефлексии. Так, по итоговая сумма баллов по каждой шкале и какому-либо компоненту – отражает совместимость каждого отдельного испытуемого с руководителем. Не существует двух одинаковых людей, поэтому даже идеальный по мнению одного сотрудника руководитель, может совершенно подавлять или расслаблять другого подчиненного.

В современных концепциях управления смещается акцент на гуманистический подход, считается наиболее оптимальным формирование атмосферы доверия в управлении с учетом личных интересов и амбиций каждого члена коллектива. Поэтому определение ведущего стиля

руководства и управления коллективом обусловлен рядом, как объективных, так и субъективных факторов.

Очевидно, что невозможно подобрать такой стиль руководства, который был бы наиболее эффективным и при этом удовлетворял всех членов данного педагогического коллектива. В большинстве случаев стиль руководства формируется бессознательно, исходя из особенностей личности руководителя и его жизненного опыта, постепенно вырабатывается совокупность управленческих приемов, наиболее подходящих и эффективных в данном коллективе. В итоге складывается определенный стиль управления, который позволяет руководителю при сочетании разных факторов все же добиваться поставленных целей и задач наиболее оптимальным способом.

Проведенный анализ показывает, что необходимо развивать демократический стиль руководства, это в итоге позволит:

- достичь уменьшения риска принятия различных неаргументированных и поэтому непонятных для подчиненных решений;
- в процессе дискуссий всех возникает смысловое поле, которое позволяет выявить альтернативы, выработать новые способы действий, разработать оптимальные решения, понятные действия для всех участников педагогического процесса (очевидно, что при сугубо индивидуальном принятии решений, достижение данных эффектов невозможно);
- при демократическом подходе появляется возможность понять мотивы и интересы сотрудников, учесть их позиции и создать такую систему мотивации, которая будет учитывать интересы каждого педагога.

Очевидно, что самым оптимальным стилем руководства является такой стиль, который исходит из реальности. Изученные ситуативные модели поведения и управления позволяют сделать вывод о том, что в данной образовательной организации необходимо трансформировать подход к руководству педагогическим коллективом. Важно внедрять гибкий подход к управлению, а для этого руководитель должен быть ближе к сотрудникам, стремиться выстроить партнерские отношения, понимать и учитывать индивидуальные особенности каждого своего подчиненного, знать потребности, причины и мотивы деятельности.

С целью развития управленческих навыков и умений педагогов-руководителей представляется целесообразным разработать специальные навыковые карты для образовательной организации. Это современный уникальный тренировочный инструмент, который в режиме 5-10 минутных ежедневных тренировок позволяет эффективно совершенствовать управленческие компетенции педагогов.

Навыковые карты представляют собой набор различных реальных жизненных ситуаций. В них собраны наиболее успешные практики и опыт других управленцев. С помощью карточек развивается вариативность мышления руководителя, появляются новые стратегии действий, расширяется кругозор. В связи с этим снижается стресс при возникновении различных непредвиденных ситуаций.

В современном менеджменте организаций все более востребованным становится практика проведения стратегических сессий. Данная методика применяется, когда компании необходимо перестроиться, адаптироваться под изменения рынка, а сотрудники не поддерживают видение стратегии руководителя. В команде нет слаженности и оперативности действий, наблюдается сопротивление или полное бездействие.

Современная образовательная организация тоже постоянно развивается и ей тоже требуется адаптация под изменяющиеся требования образовательных стандартов. При этом часто внедрение изменений ложится на плечи руководителя (директора школы), которому приходится справляться не только с неприятием изменений родителями учащихся, но и преодолевать сопротивление своего педагогического коллектива.

Суть методологии проведения стратегических сессий заключается в ускоренной групповой динамике, так как педагоги помещаются в заданные условия и вынуждены в них взаимодействовать в течение двух дней. Благодаря этому руководителю становится видно, кто является лидером в группе, кто может взять на себя ответственность за выполнение каких-либо задач, а кто саботирует групповые решения, является эмоционально негативным и снижает общий результат.

Кроме того методика позволяет выявить внутренние мотивы каждого участника коллектива, что в дальнейшем также позволяет руководителю подбирать наиболее оптимальные с точки зрения управления методы воздействия и выстраивание системы мотивации и поощрения педагогов.

Таким образом, в рамках данного исследования подтверждена гипотеза о том, что управление педагогическим процессом образовательной организацией будет эффективным, если

- 1) определены сущность и содержание понятий «управление», «управление образовательной организацией», «руководство», «руководство образовательной организацией», «стили руководства»;
- 2) определены направления совершенствования управленческих умений педагогов и коррекции стиля руководства образовательной организацией;
- 3) подобран оптимальный для данной организации комплекс методик и методов совершенствования управленческих умений педагогов-руководителей.

Список литературы

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2019. - 463с.
2. Алексахина Ю. В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: МГОУ, 2006. – 195 с.
3. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 2019. - 416с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 2010. - 414с.
5. Ансофф, И.Х. Стратегическое управление: учебник / И.Х. Ансофф – М.: Экономика, 2008. – 519 с.
6. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В.Е. Архипов – М.: ИНФРА-М, 2009. – 246 с.
7. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №3.
8. Богатырев М. Р. Организационная культура: Сущность и роль в системе управления : диссертация к. э. н.. – МГУ, 2019.
9. Бычин Б.В., Малинин С.В., Шубенкова Е.В.//Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / Под ред Ю.Г. Одегова — М: Экзамен, 2017.
10. Вачугова Д.Д. Менеджмент: Учебник для вузов/ Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкина, Н.А. Кисляков; Под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высш. школа, 2018. - 399 с.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2020. - 256с.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие - 7-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 283 с.

13. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. – М., 2018. – 384 с.
14. Ветчанова О. В. Корпоративная культура организации/ О. В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры – 2012 - №11
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Фирма Гардарика, 2016. – 416 с.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.: 2019, с. 196..
17. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 5-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 20158. – 472 с.
18. Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с.
19. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2019.
20. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом, 2014 - № 12
21. Домикова А. И. Стиль руководства образовательной организации // Актуальные исследования. 2020. №7 (10). С. 65-68.
22. Евсеев В.А., Высоцкая Н.В., Кибина И.И. Управление в российских компаниях: практики и модели / Под ред. С.Е. Литовченко. - М.: Ассоциация менеджеров, 2018.
23. Жемчугов М. К. Организационная культура // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 10.
24. Зайцева О.А. и др. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н. И.; Под ред.А. А. Радугина. - М.: Центр, 2019. - 432с.: ил.
25. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М., 2015.
26. Ильин А.И. Управление предприятием. М. 2018. – 368 с.

27. Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М. 2017. – 294 с.
28. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 2018
29. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер.с англ. – С-Пб.: Питер, 2019.
30. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR., М., Ростов-н/Д: ИКЦ "МарТ", 2017.
31. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. - М.: Гайдарики, 2018. - 582с.
32. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. - 304 с.
33. Кожурин Ф. Д. Процесс управления, М., 2017
34. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой: обобщение и практические рекомендации. - М.: Дашков и Ко, 2018.
35. Королев В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: Магистр, 2018. - 620 с.
36. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Академический Проект, 2019. - 560 с.
37. Крылов А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. М.: Издательство Икар, 2-е изд. 2015.
38. Логинов Е. П. Корпоративная культура или бюрократия? // Заметки о менеджменте «LOYR AGENCY». – 2014. – С. 3.
39. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2019. - 360с.
40. Луков С. В. Человек в зеркале организационных культур // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». – 2010. – № 7 (Биоэтика и комплексные исследования человека).

41. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 320 с.
42. Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2017. - 430с.
43. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М.: ИНФРА – М. 2016. – 343 с.
44. Менеджмент: Учебник / Под ред. В. В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2018. - 591с.
45. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб: Бизнес-пресса, 2019. - 422с.
46. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник.– М.:ИНФРА-М, 2017.
47. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2016. – 360 с.
48. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. С. 248 – 249
49. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. - М.: 2015.
50. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2019. – 214 с.
51. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - №8.
52. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020.
53. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2011.

54. Страхова О.П. О методах организации управления.//Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - №7.
55. Страхова О.П. Принципы и методы технологии А.А.Богданова в современной организации управления. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №7.
56. Теория системного менеджмента. Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. М.: Экзамен, 2019.
57. Теория управления: Учебник. Изд. 8-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2020. - 584 с.
58. Тренев Н.Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации.//Аудит и финансовый анализ. – 2001.- №4.
59. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. 9-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019.
60. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 416 с.
61. Ховард Кен, Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. учебное пособие. – М.2018. – 247 с.
62. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2016. - 381с.
63. Швандара В. Инновационный менеджмент. Учебник. М., Вузовский учебник, 2020. – 214 с.
64. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – С-Пб.: Питер, 2018.
65. Шими́на М.А. Функциональное наполнение управленческой деятельности // Труды НГТУ им. Р. Е. Алексеева. – 2019.
66. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Психология НГУ, 2020.
67. Янчевский В.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес. М. 2012. – 314 с.

Интернет-источники:

68. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Корпоративный менеджмент. - <http://www.cfin.ru>
69. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - <http://www.cfin.ru/press/management>
70. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // <http://www.mcpg.ru>
71. Гончарук В.А. Развитие предприятия // <http://www.user.cityline.ru/~itbcons>
72. Методика SWOT-анализа <http://4ka.org/?m=200809>
73. Рубцов С.В. Методика программно-целевого управления предприятием. http://www.cfin.ru/rubtsov/prg_target.shtml
74. Современный экономический словарь. Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>
75. Сущность стратегического управления. <http://infomanagement.ru/>