

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Менеджмент»

Магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ
(на примерах школ города Екибастуза)
522250 «Менеджмент»**

Исполнитель Е.В. Барановская Е.В.
(подпись, дата)

Научный руководитель

Профессор А.Н. Силин А.Н.
д. э. н. (подпись, дата)

Допущена к защите:

Зав.кафедрой «Менеджмент»

Профессор В.М. Елисеев В.М.
к. э. н. (подпись, дата)

Павлодар, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Теоретико-методологические аспекты управления персоналом.	6
1.1 Методы управления персоналом	11
1.2 Коммуникации в управлении персоналом	29
2. Проблемы управления персоналом в организации	35
2.1 Функция кадровых служб в организациях	39
2.2 Анализ деятельности руководителей общеобразовательных школ города по работе с кадрами	47
3. Совершенствование управления работы с персоналом	60
Заключение	71
Список использованных источников	74
Приложение А	
Приложение Б	
Приложение В	

РЕФЕРАТ

Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения.

Объем диссертации – 90 страниц, таблиц – 7, рисунков -5.

Количество использованных источников – 43.

Ключевые слова: аттестация, децентрализация управления, диагностика, информация, квалификация, климат социально – психологический, коллегиальность в управлении, контроль, конфликт, менеджмент, метод управления, мотивация, организационная структура управления, педагогическая система, организация деятельности, планирование, принцип управления, прогнозирование, психологическая совместимость людей, развитие, сотрудничество, стратегия управления, формы организации управления, функции управления.

Цель исследования: разработка предложений и практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в общеобразовательной школе. При работе с персоналом возникают педагогические и психологические трудности, обусловленные разнообразием принципов, методов, форм и приемов управления, множеством противоречивых теоретических подходов и методов, вариативностью современного образования, а также чрезвычайно малым числом специалистов-менеджеров, профессионально подготовленных к работе с персоналом.

Отсюда возникает проблема, решению которой посвящена данная работа: разработка системы психологических, дидактических и учебных материалов по теории и практике работы с персоналом в общеобразовательной школе.

Объект исследования: существующая система управления персоналом в общеобразовательной школе.

Теоретическая и методологическая основа магистерской диссертации: труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, управления, образования, а также по проблемам исследования нормативно-правовые документы Республики Казахстан, методические документы образования, организационная, отчетная, статистическая документация Управления образования и школ города Екибастуза, а также материалы специализированных тематических интернет-сайтов.

Методы исследования:

Теоретический анализ литературы по проблеме исследования, наблюдение, анкетирование, тестирование, анализ опыта отдельных предприятий, Управления образования и школ города Екибастуза, методы статистической обработки результатов.

Научно-экспериментальная работа.

Педагогические исследования по проблеме управления персоналом в общеобразовательной школе, разработка концепции образовательного контроллинга, внутришкольной концепции руководства персоналом, создание программы спецкурса «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе», расширение форм обучения руководителей.

ВВЕДЕНИЕ

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Управление- это деятельность, и специфическая. Если немного раскрыть определение «Управление», то мы увидим, что в него входит: изучение рынка (спроса потребления), т.е. маркетинга и прогнозирование; производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью; управление персоналами, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Управление персоналом, в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления/1/.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет. В новых условиях реформирования образования роль лидера, всегда признаваемая и ценящаяся очень высоко, наполняется новым содержанием. Лидер-человек, умеющий самостоятельно увидеть и сформулировать проблему, предложить пути и методы ее решения. Почувствовать запросы сегодняшнего дня, приобрести уверенность в новой ситуации и незнакомом окружении - задача любого руководителя, претендующего быть лидером. Одного знания управленческой науки для современного лидера недостаточно. Необходимо желание что-то изменить и желание действовать согласно задуманному. Управление не только наука, но и искусство, во многом зависящее от личности самого человека. Нельзя руководить педагогическим коллективом, если ты не являешься самостоятельным и свободным профессионалом. Нельзя перекладывать свои обязанности на рядовых членов коллектива. Необходимо быть рациональным, творческим, инициативным, критичным, готовым к диалогу, вот далеко не полный список личностных качеств лидера в образовании. Как же можно избежать столкновения между современными Сциллой и Харибдой- требованиями научно-образовательной революции и необходимостью гуманизации образовательного процесса и управления? Лидеру нельзя забывать о тонкостях духовной и душевной организации людей, с которыми приходится работать. Ему необходима способность рациональной организации коллективной деятельности, создания атмосферы сотрудничества для решения проблем на основе мобильности, инициативы, творчества. Рубить с плеча- недопустимо, как недопустимо пренебрежение к мнению, пусть сырому и неопределенному, но личному мнению человека. Можно не

быть глубоким специалистом в какой-нибудь отрасли, но лидер обязан быть внимательным к каждому человеку своей команды/2/.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда/3/.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Переход к модели образования, ориентированного на результат, внедрение технологии управления изменяют роли административных команд и учительских коллективов школ. Директора, их заместители и руководители методических объединений становятся менеджерами. Одновременно меняется роль учителя. Прежде всего, он должен перейти от «ориентирования на шефа» к «ориентированию на клиента», то есть освоить базовый принцип концепции Всеобщего менеджмента качества. Это требует психологизации

педагогической деятельности и действительного перехода к личностно-ориентированной педагогической парадигме.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, полагаем, что исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стили, методов управления на конкретном образовательном учреждении является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

Практическая значимость магистерской работы заключается в разработке практических рекомендаций и предложений по совершенствованию управления персоналом в общеобразовательной школе, реализация которых будет способствовать повышению эффективности функционирования объекта исследования.

Научно-экспериментальная работа.

Педагогические исследования по проблеме управления персоналом в общеобразовательной школе, разработка концепций образовательного контроллинга и руководства по управлению персоналом; создание программы спецкурса «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе», расширение форм обучения и организация наставничества среди молодых руководителей школ, про ведение авторских лабораторий и семинаров по проблеме управления кадрами в условиях общеобразовательной школы.

Эффективность работы: Предложены мероприятия, имеющие теоретическую и практическую значимость в работе с персоналом в общеобразовательной школе.

Работа позволит:

- осуществить внедрение концепций образовательного контроллинга и руководства по управлению персоналом в общеобразовательной школе;
- введение и адаптирование программы «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе» по совершенствованию подготовки начинающих руководителей школ или при подготовке резерва руководителей школ;
- подготовить программно-методические документы и пособия для начинающих руководителей;
- совершенствовать формы организации учебного процесса на курсах повышения квалификации и переподготовки кадров для школ;
- изменить штатное расписание и ввести новые специальности и должности.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

6

Методы построения системы управления персоналом- выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность методов.

Системный анализ- служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, оргструктуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление типов связей и внешней средой.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управление персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и представления мнений и заключений экспертов. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи.

Морфологический анализ позволяет изучить всевозможные комбинации вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Стратегия предполагает: определение целей управления персоналом; формирование идеологии и принципов кадровой работы; определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Стратегия зависит от стратегии кадровой политики. Основными направлениями кадровой политики организации, выработанной на основе стратегии управления персоналом, являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация персонала; подбор и расстановка кадров; разработка систем стимулирования и мотивации; рационализация затрат на персонал; разработка программ развития персонала; организация труда и рабочих мест; разработка программ занятости и рабочих мест; управление нововведениями; анализ причин высвобождения персонала и выбор рациональных его вариантов; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации. Служба управления персоналом организации должна осуществлять следующие мероприятия: разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и создать план реформирования кадровой службы; обновить положения о службе; провести необходимые перестановки кадров; ввести новые методы подбора, отбора и оценки кадров; внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала; разработать программы профориентации и адаптации персонала; разработать новую систему стимулирования; разработать меры по управлению трудовой дисциплины; создать информационную систему; компьютеризировать работу службы управления персоналом; разработать систему разрешения конфликтов в коллективе.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей аспекты, можно реализовывать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовать и уравновесить интересы работодателей и работников. Кадровое планирование – это целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников и количественном отношении. Различают понятия «набор» и «наем кадров». Наем кадров — массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала. Этот процесс включает: общий анализ потребности в кадрах; формулирование требований к персоналу; определение основных источников поступлений кандидатов; выбор методик оценки и отбора кадров. При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем. Первая из них связана с необходимостью защиты организаций от влияния процессов криминализации. Другая проблема в работе кадровых служб связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь принимаемых на работу. Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона — руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных подразделений. Основу организации оценки качества руководителей в рамках организации составляет убеждение: чем выше должность, тем и выше ответственность, которую он должен нести. Основная причина этого — низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организаций, которые по роду своей деятельности профессионально занимаются отбором персонала. Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования карьеры. В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами; продвижение на вышестоящую должность, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей. При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по

развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большей ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе.

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы). Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, т. к. менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Поэтому в ряде фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создать, беречь и умножать/4/.

Традиционные методы управления персоналом, получившие распространение в корпорациях развитых стран в XX столетии имеют ряд общих характеристик:

— До сих пор не сложилось единства профессионального знания, общей профессиональной идеологии из-за разнообразия существующих подходов в управлении персоналом, из-за национальных и организационных различий.

— Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Специалисты по управлению персоналом выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими в разрез с общей стратегией корпорации.

— У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

— Управление персоналом трактовалась как деятельность, которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла. Существовало мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

– Отсутствие специализированной профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства, линейных руководителей.

В практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать «архитектурная модель». Менеджер по персоналу играет ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии организации – менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав её высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами. Однако для отечественных кадровых служб, пока ещё только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит абстрактный характер/6/.

Управление – целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Субъект управления персоналом – группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

Объект управления – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления – организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями.

Трудовой коллектив – некая система «Кадры», состоящая из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и другим. Для системы характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так по вертикали (между структурными подразделениями, органами управления и т. п.)/7/.

1.1 Методы управления персоналом

Механизм управления – система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе

требуемого качества, количества и к определённому времени. Цели управления достигаются путём реализации определённых принципов и методов/1/.

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

- Административные – базируются на власти, дисциплине и взысканиях.
- Экономические – основываются на правильном использовании экономических законов производства.
- Социально-психологические – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач. Система методов управления персоналом на предприятии представлена на рисунке 1.

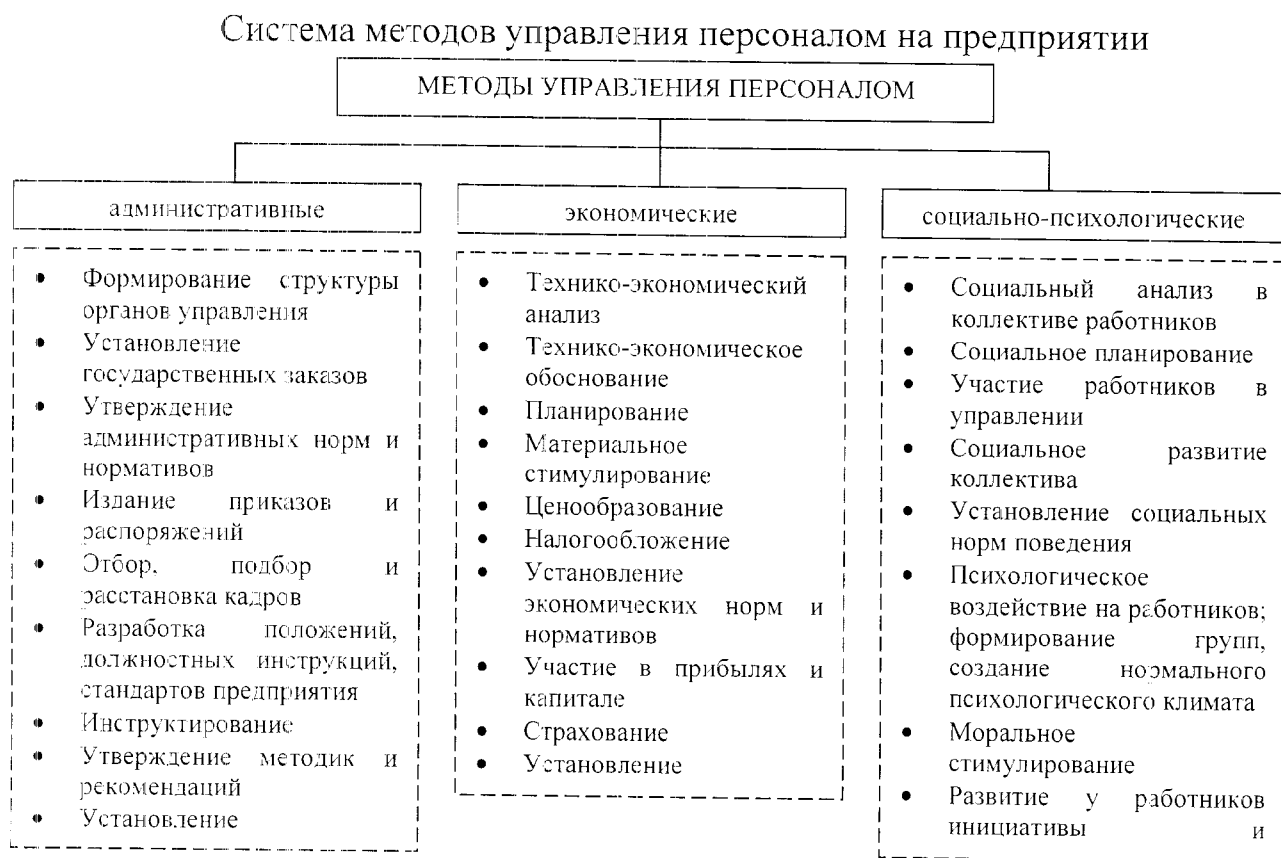


РИСУНОК 1

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и так далее. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий

или административный акт подлежит обязательному исполнению. Способы административного воздействия:

а) Организационные воздействия: 1) штатное расписание; 2) положение о подразделениях; 3) должностные инструкции; 4) организация рабочего места; 5) коллективный договор; 6) правила трудового распорядка; 7) организационная структура управления; 8) Устав предприятия.

Эти документы (кроме Устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия/8/.

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительного око начальства. Как следствие, – многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление азиатского русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

б) Распорядительные воздействия: 1) приказы; 2) распоряжения; 3) указания; 4) инструктирование; 5) наставления; 6) целевое планирование; 7) нормирование труда; 8) координация работ; 9) контроль исполнения.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

в) Материальная ответственность и взыскания: 1) ответственность за задержку трудовой книжки; 2) добровольное возмещение ущерба предприятию; 3) удержания из заработной платы; 4) депремирование; 5) полная материальная ответственность; 6) коллективная материальная ответственность.

г) Дисциплинарная ответственность и взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) понижение в должности; 5) увольнение.

д) Административная ответственность: 1) предупреждения; 2) штрафы; 3) возмездное изъятие предметов; 4) административный арест; 5) исправительные работы.

В таблице 1 предложены к рассмотрению методы административного управления.

Таблица 1

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие) - Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников. - Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор. - Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК. - Наличие чёткой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства. - Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия. - Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда. - Развитие контрактной системы организации и оплаты труда.	1. Неэффективное организационное воздействие на персонал: - Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями». - Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами. - Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением ГК. - Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников». - Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства. - Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций - Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.

Продолжение таблицы 1

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
2. Эффективные виды распорядительных воздействий: - Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных. - Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений. - Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления. - Применение системы контроля исполнения документов на предприятии.	2. Неэффективные виды распорядительных воздействий: - Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий. - Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора. - Нечёткие и противоречивые устные указания руководства. - Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность.
3. Баланс между административными Методами наказания и поощрения: - Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению. - Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов. - Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор). - Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).	3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения: - Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения. - Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и так далее. - Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других. - Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности). - Отсутствие чётких правил наказания и поощрения сотрудников за достигнутые результаты. Нет карьерного роста сотрудников, повышения заработной платы не предусмотрено.

Продолжение таблицы 1

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
4. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие) - Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников. - Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор. - Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК. - Наличие чёткой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства. - Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия. - Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда. - Развитие контрактной системы организации и оплаты труда.	4. Неэффективное организационное воздействие на персонал: - Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями». - Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами. - Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением ГК. - Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников». - Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства. - Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций - Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.
5. Эффективные виды распорядительных воздействий: - Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных. - Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений. - Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления. - Применение системы контроля исполнения документов на предприятии.	5. Неэффективные виды распорядительных воздействий: - Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий. - Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора. - Нечёткие и противоречивые устные указания руководства. - Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность.
6. Баланс между административными	6. Дисбаланс между

Продолжение таблицы 1

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
Методами наказания и поощрения: - Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению. - Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов. - Искключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор). - Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).	административными методами наказания и поощрения: - Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения. - Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и так далее. - Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других. - Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности). - Отсутствие чётких правил наказания и поощрения сотрудников за достигнутые результаты. Нет карьерного роста сотрудников, повышения заработной платы не предусмотрено.

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия/9/.

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье/10/.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие чёткой стратегии развития предприятия,

современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативных методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

В советский период предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Классификация экономических методов управления:

а) Плановое ведение хозяйства: 1) свободное предпринимательство; 2) план экономического развития; 3) портфель заказов; 4) критерий эффективности; 5) конечные результаты.

Плановое ведение хозяйства – главный закон функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития – основная форма обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Госзаказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

б) Хозяйственный расчёт: 1) самостоятельность; 2) самокупаемость; 3) самофинансирование; 4) экономические нормативы; 5) фонды стимулирования.

Хозяйственный расчёт – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка) полным возмещением расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении

рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозрасчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными производителями продукции (работ, услуг). Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования деятельности в покрытии убытков, т. е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротством. Самофинансирование – главный принцип расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

в) Оплата труда: 1) должностной оклад для служащих; 2) тарифная ставка для рабочих; 3) дополнительная зарплата; 4) вознаграждение; 5) премия. Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы; обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормативной продолжительности. Руководитель предприятия с помощью 5-ти перечисленных компонентов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня.

г) Рабочая сила: 1) рынок труда; 2) спрос (потребность); 3) наличие (численность); 4) стоимость рабочей силы; 5) уровень жизни.

Рабочая сила – главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики. Представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального воспроизводства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере общения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

д) Рыночное ценообразование: 1) стоимость; 2) цена; 3) себестоимость; 4) доход; 5) прибыль.

Рыночное ценообразование – регулятор товарно-денежных отношений и важный экономический инструмент в соизмерении расходов и доходов, цены

и себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно-необходимые затраты труда на производство и определяет отношение валовой стоимости товаров, произведённый в государстве за год, к количеству товаров. Цена – денежный эквивалент стоимости, формируется дважды: сначала путём калькуляции затрат (расчётная стоимость), а затем в результате рыночных отношений купли-продажи товара (продажная стоимость). Если цена завышена, то товар не продаётся, если занижена, то приносит убытки предприятию.

е) Ценные бумаги: 1) акции; 2) облигации; 3) векселя; 4) кредитные карты; 5) дивиденды.

Ценные бумаги – главный инструмент фондового рынка. Неденежный эквивалент имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть фондового рынка. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социалистического производства.

Руководитель предприятия может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов, роста благосостояния сотрудников и формирования корпоративных отношений.

ж) Налоговая система: 1) на фонд оплаты труда; 2) подоходный налог; 3) НДС; 4) налог на прибыль; 5) прочие.

Налоговая система – важный экономический механизм пополнения казны государства путём взимания налогов с предприятий и граждан. Она задаётся государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для манёвра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

и) Формы собственности: 1) государственная (федеральная); 2) муниципальная; 3) частная; 4) общественная; 5) интеллектуальная.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия.

к) Фазы воспроизводства: 1) производство; 2) обмен; 3) распределение; 4) потребление.

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров/11/.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство). Человек как ресурс производственной системы- важный элемент процесса производства и управления. Личность с потребностями, мотивами, ценностями- главный субъект управления. Другая часть рассматривает персонал с позиции теории

Продолжение таблицы 2

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
- Долевое участие подразделений в прибыли. - Открытие лицевых счетов подразделений. - Утверждение положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.	расходов на производство. - Долевое участие подразделений в прибыли. -Отсутствие участия подразделений в прибыли - Ликвидация лицевых счетов подразделений. -Отмена положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.
3. Рост заработной платы. - Индексация заработной платы с учётом инфляции и увеличения объёмов производства. - Развитие форм дополнительной заработной платы с учётом условий труда и квалификации. - Распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (КТВ) непосредственно в подразделениях. - Наличие чёткого положения об оплате труда персонала.	3. «Замораживание» заработной платы. - Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли. Выплата дополнительной зарплаты по минимуму. -Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия. -Отсутствие чёткого положение об оплате труда персонала.
4. Развитие системы премирования из прибыли. - Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке) или по КТУ. - Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива. -Развитие выплат материальной помощи из прибыли с учётом личности работника и различных ситуаций. -Наличие чёткого положения о премировании.	4. Ликвидация системы премирования из прибыли. - Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли. -Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам. -Прекращение выплат материальной помощи или её оказание только в чрезвычайных обстоятельствах. -Отсутствие (отмена) положения о премировании.
5. Поощрение роста материальных потребностей. - Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования. - Обеспечение работников	5. Игнорирование роста материальных потребностей. - Отсутствие ссуд ил их предоставление под банковский процент. - Отсутствие обеспечения

Продолжение таблицы 2

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
бесплатным или частично оплаченным жильём (общежитием). - Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т. п.).	жильём или продажа его по рыночным ценам. - Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.
6. Развитие социального и медицинского обеспечения. - Создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счёт предприятия. - Страхование работников за счёт предприятия. - Обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.	6. Игнорирование социального и медицинского обеспечения. - Использование только государственного пенсионного обеспечения. - Ликвидация или отсутствие страхования работников за счёт предприятия. - Ликвидация или отсутствие обеспечения фирменной одеждой, питанием и транспортом.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат. Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.).

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т. к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление

человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

а) Социальное планирование: 1) цели; 2) методы; 3) критерии; 4) нормативы; 5) результаты.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

б) Социологические методы исследования: 1) анкетирование; 2) интервьюирование; 3) социометрия; 4) наблюдение; 5) собеседование.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

в) Личностные качества: 1) деловые качества; 2) моральные качества; 3) достоинства; 4) недостатки.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе, и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявления личной морали человека. В кадровой работе необходимо знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

г) Мораль: 1) государственная; 2) общественная; 3) религиозная; 4) групповая; 5) личная.

Мораль – особая форма общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

В настоящее время лучшие западные компании (“Sony”, “Nissan”, “Ford”, “IBM”, “Mitsubishi”) формирование корпоративной морали и культуры ставят в качестве первоочередной задачи.

д) Партнёрство: 1) деловое; 2) дружеское; 3) по увлечению; 4) семейное; 5) сексуальное.

Партнёрство – важный компонент любой социальной группы; заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнёрстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой.

е) Соревнование: 1) принципы; 2) критерии; 3) методы; 4) методы; 5) формы; 6) организация.

Соревнование – специфическая форма общественных отношений; характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализовалась в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд.

Западные, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружка качества, рабочих советов, теорий “Х” и “У” и других. Предполагается, что после выхода из кризиса российские предприятия вернутся к необходимости организации соревнования как важнейшего средства роста производительности труда.

ж) Общение: 1) межличностное; 2) личностное; 3) вербальное; 4) невербальное.

Общение – специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчинённый – сотрудник – друг и др. более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчинённым, сотрудников между собой, когда существуют 2 субъекта коммуникаций. Вербальное или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например, жесты, мимика, звуки, поза и т. д. Управленческое общение включает в себя 3 основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной связи, выдача оценочной информации.

и) Переговоры: 1) структура; 2) техника; 3) методика; 4) технология (приёмы); 5) результаты.

Переговоры – специфическая форма человеческого общения, когда 2 или более стороны, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

к) Конфликты: 1) межличностные; 2) личностные; 3) ролевые; 4) деловые; 5) семейные.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Сигналами конфликта являются социальный кризис. Напряжение в группе. Недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе.

Значение социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе/12/.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Классификация элементов, регулируемых психологическими методами управления:

а) Психологическое планирование: 1) цели; 2) критерии; 3) методы; 4) нормативы; 5) результаты.

Психологическое планирование – новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

б) Отрасли психологии: 1) психофизиология; 2) психоанализ; 3) психология труда; 4) психология управления; 5) психотерапия.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

в) Типы личности: 1) организаторский; 2) аналитический; 3) инженерный; 4) творческий; 5) интуитивный.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его обратную направленность к выполнению определённых видов работ и сферам деятельности. В сфере управления типизация личностей играет важное значение в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе.

г) Темпераменты: 1) сангвинический; 2) флегматический; 3) холерический; 4) меланхолический.

Темперамент – очень важная психологическая характеристика личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приёмов работы с конкретным человеком.

д) Характер человека: 1) черты характера (экстраверт; интроверт); 2) отношения человека (к окружающей действительности; к другим людям; к себе; к работе).

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении.

е) Направленность личности: 1) потребности; 2) интересы; 3) мотивы; 4) убеждения; 5) мировоззрение.

Направленность личности – важная психологическая характеристика человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

ж) Интеллектуальные способности: 1) уровень интеллекта; 2) мышление; 3) сознание; 4) память; 5) логистика; 6) творчество.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице.

и) Методы познания: 1) анализ; 2) синтез; 3) индукция; 4) дедукция; 5) ощущения; 6) восприятие.

Методы познания – инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений.

к) Психологические образы: 1) исторические; 2) художественные; 3) графические; 4) визуальные; 5) знаковые.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства.

л) Способы психологического воздействия: 1) внушение; 2) убеждение; 3) подражание; 4) просьба; 5) похвала; 6) совет; 7) принуждение; 8) осуждение; 9) требование; 10) запрещение; 11) «плацебо»; 12) порицание; 13) комплимент; 14) метод Сократа; 15) намёк; 16) обманутое ожидание; 17) «взрыв».

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешённые законом приёмы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

м) Поведение: 1) «ангельское»; 2) высокоморальное; 3) нормальное; 4) аморальное; 5) «дьявольское».

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

н) Чувства и эмоции: 1) нравственные; 2) эстетические; 3) патриотические; 4) интеллектуальные; 5) умиротворение; 6) причастность; 7) переживания; 8) угрозы; 9) ужасы.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчётливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщённом объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека. Зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния.

о) Стрессы: 1) внешняя среда; 2) обстоятельства; 3) болезни; 4) перегрузки; 5) расслабление.

Стрессы – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше/13/.

Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдения прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т. к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, то есть, другим функциям.

Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально-психологических методов управления на работу персонала/14/.

1.2 Коммуникации в управлении персоналом

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций:

а) Виды коммуникаций: 1) вербальные (устные, письменные); 2) невербальные (язык телодвижений, параметры речи).

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещаний, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объём информации передаётся посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передаёт подчинённому письменные указания.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций. Параметры речи: интонация. Тембр голоса, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и так далее.

б) Способы обеспечения: 1) слушание; 2) речь; 3) чтение; 4) письмо.

в) Тип личности: 1) экстраверт (сенсорный, мыслительный, решающий); 2) интроверт (интуитивный, чувствующий, воспринимающий).

Тип личности человека имеет большое значение в обеспечении эффективности коммуникаций. К каждому типу личности необходим разный подход.

г) Индикатор модальности: 1) визуальная; 2) аудиальная; 3) кинестетическая.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных моментов технологии нейролингвистического программирования (НЛП) – системы средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления. Основные положения НЛП основаны на том, что разные люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному.

д) Трансактный анализ: 1) родитель; 2) взрослый; 3) дитя.

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию. В зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться. Одна из самых популярных психологических теорий, описывающих эти явления – трансактный анализ Э. Берна/4/.

Переговоры – обмен мнениями с деловой целью. Люди вступают в переговоры, когда устраиваются на работу, оговаривают с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждают с деловыми партнёрами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара и т. д. Если переговоры деловых партнёров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры деловых подчинённого с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из трех основных частей:

— Подготовка переговоров: 1) определение проблемы; 2) установка цели и задач; 3) анализ ситуации; 4) определение тактики переговоров.

— Процесс переговоров: 1) реализация тактики; 2) нахождение ответа на вопрос: «Как продвинулось решение проблемы?»; 3) сделать выводы, прийти к соглашению.

- Анализ результативности: 1) реализация соглашения; 2) контроль исполнения; 3) приобретение навыков для следующих переговоров.
- Принципы общения с людьми.
- Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Улыбайтесь.
- Помните имя и фамилию человека.
- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.
- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
- Внушайте своему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.
- Критикуя, помните о достоинстве человека.

Воздействие социально-психологических методов управления представлено в таблице 3.

Таблица 3

Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
1. Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников. -Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений. -Чёткое следование философии предприятия на всех уровнях управления и во всех подразделениях. -Обеспечения соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики. -Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников. -Реализация принципов патернализма: сотрудники фирмы образуют одну большую семью. -Сравнение сильных и слабых сторон, размывание грани между сторонниками образовавшихся групп. -Значительная разница по функциональной устойчивости личности. -Нет резко выраженных недостатков. -Сравнение оценочных характеристик руководителя достаточно едины.	1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали. -Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников. -Нарушение общественных и внутрифирменных норм в угоду личным интересам лидеров и руководителей. -Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью. -Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений. -Реализация принципов индивидуализма, личных интересов и поощрения только лучших членов коллектива. -Срабатывает эффект ореола: большой недостаток подрывает престиж руководителя в коллективе и бросает тень на всю его личность.

Продолжение таблицы 3

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
-Руководитель умеет инструктировать, формировать взаимоотношения между собой и подчиненными. -Кадровая политика следует стратегическим целям предприятия, существуют долгосрочные планы и перспективы.	-Критика необоснованна и беспочвенна. -Кадровая политика не всегда отражается в стратегических планах, имеет место отступление.
2. Эффективные социальные методы воздействия. - Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей. - Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства. - Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда, смене лидеров). - Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов. -Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций.	2. Неэффективные социальные методы воздействия. - Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.). -Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель – подчинённый. -Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива. -«Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса. - Ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование соревновательности и инициативности сотрудников.
3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал. -Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе чёткого соблюдения прав человека и психологических исследований. -Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория “Y”). -Проведение психологического	Неэффективные психологические методы воздействия. -Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав и психологических методов. -Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентация на командование, принуждение и наказание (теория “X”). -Отсутствие или эпизодическое

Продолжение таблицы 3

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
тестирования сотрудников и организации индивидуальной работы с ними с учётом типа личности, темперамента.	тестирование сотрудников и работа с ними без учёта свойств личности («рабочая лошадь»).

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые оказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Нужно учитывать и тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который оказывает влияние руководитель. Эти показатели выражаются через социально-психологические факторы. Таким образом, результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Труд руководителя во многом определяется его личностью. Ее ценностные ориентации, идеалы, смысл определяют сущность его деятельности, общения-зачем и ради чего трудится руководитель, какие он ставит задачи и цели, какие выбирает способы и средства. Руководителю, стремящемуся развивать себя, организовывать свой профессиональный рост, необходимо уметь осознавать особенности своей личности.

Исследования Р.Б. Гительмахера показали, что в производственных коллективах имеет место положительная направленность на разных уровнях управления к руководителю, и будет зависеть от позиции групп. Для установления прогноза и регулирования отношений руководителю важно знать, что причинами являются: изменение мотивов поведения; изменение отношений к подчиненному; конфликт подчиненного с лидером; крушение ожиданий подчиненного; проецирование неудовлетворенности на личность

руководителя. Полученные данные можно использовать при управлении для выявления и прогнозирования отношений, складывающихся у руководителя с коллективом, чтобы потом проводить их коррекцию и избирать оптимальный стиль управления.

Люди вступают в переговоры, когда устраиваются на работу, оговаривают с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждают с деловыми партнёрами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара и т. д. Если переговоры деловых партнёров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры деловых подчинённого с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые сказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Нужно учитывать и тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который оказывает влияние руководитель. Эти показатели выражаются через социально-психологические факторы. Таким образом, результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещаний, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объём информации передаётся посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передаёт подчинённому письменные указания.

2 ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБРАЗОВАНИЯ

Проблема управления персоналом в организациях образования становится все более популярной и актуальной. Необходимость повышения качества образовательных услуг обуславливается многими очевидными факторами. Здесь и объективно протекающие процессы концентрации и централизации, и требования образовательных технологий, которые исходят из единства подхода на каждой стадии обучения, и многие другие. Поэтому важно понимать, что управление персоналом — многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью управления школой, как раз состоит в том, чтобы выбрать правильный подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его школы, и органично вписать его в общую систему управления.

Систему управления персоналом в современной школе разумно анализировать как составляющую из трех взаимосвязанных элементов:

- управление этикой результативности — организационного контекста, культуры и менталитета педагогов, в рамках которых школа стремится достичь тех или иных результатов;

- контроль и оценка результатов — систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности школы и обратного воздействия с целью их улучшения;

- управление персоналом — процессов и стимулов, используемых школой для достижения максимального уровня отдачи/24/.

Каждый из этих трех элементов включает в себя целый ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой. Так, управление эффективностью персонала включает параметры и критерии оценки работы педагогов, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и организационные выводы. При этом, можно до бесконечности измерять эффективность работы педагогов, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, то есть с системой мотивации, то эта работа будет совершенно бесполезной/3/. Этика высокой результативности также формируется под воздействием эффективной системы мотивации и контроля, при четком определении целей и приоритетов школы, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности.

На наш взгляд, для школ наиболее важным из перечисленных элементов системы управления эффективностью является управление результатами обучения. Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности педагогического коллектива — краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие школы встречаются с большинством затруднений. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, ведь существует управленческая отчетность, на основе которой можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако зачастую

этого бывает недостаточно для более точной информации. Можно сказать, что информационный вакуум снижает эффективность всей системы управления деятельностью школы.

Столкнувшись с данной проблемой, многие школы приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать процессы управления результатами деятельности. Данная система управления результатами состоит из трех элементов:

- ключевых показателей эффективности и обеспечивающих их измерение и отслеживание процессов и информации;
- механизма определения целевых значений ключевых показателей эффективности;
- процесса постановки задач, планирования и оценки результатов.

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности школы и последующего принятия на их основе управленческих решений. Они должны отражать всю наиболее важную информацию для управления образовательным учреждением – это, так называемые, мониторинги образовательной деятельности. Естественно, для разных школ в разное время и в разных условиях эти показатели будут отличаться. Тем не менее, существуют некоторые принципы создания системы этих показателей.

В целом, система ключевых показателей эффективности должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать параметры деятельности школы в различные временные горизонты. Кроме этого, она должна включать в себя ряд краткосрочных и среднесрочных прогнозных индикаторов, отслеживающих потенциал развития.

Как уже было сказано выше, третьим элементом системы управления педагогов школы является процесс, который позволяет формировать задачи для всего коллектива, планировать работу по их решению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Основу управления составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал – управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенными профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе/15/.

Основой человеческого фактора является личность – психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе.

В управлении персоналом и в решении социальных проблем школьного коллектива необходимо руководствоваться следующей схемой, для того чтобы:

- заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности;
- осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;
- ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

Любому руководителю хотелось бы, чтобы возглавляемая им школа была успешной и эффективной, а подчиненные отличались ответственностью и активностью, постоянно проявляли инициативу, охотно брались за решение сложных задач. Чаще всего руководитель прилагает немало усилий, не считаясь со временем и собственным здоровьем, но желаемого успеха добиться не может. Какие факторы влияют на результат управленческой деятельности? Оказывается, существуют определенные нормы поведения, которые приводят, прежде всего к борьбе с самим собой. Анализ подобных затруднений в работе руководителя привел нас к мысли, что многие проблемы кроются именно в его собственных взглядах, представлениях и поведении. Коллеги понимают поведение и поступки руководителя и делают соответствующие выводы. Как следствие в коллективе возникают устойчивые формы профессионального поведения, от которых зависит вся деятельность школы, ее удаchi или неудачи. В практике существует много разных подходов к проблеме управления персоналом.

Основу концепции управления персоналом образовательной организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности педагога, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией/35/.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Укрупнено, можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в школе.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т. е. вырабатываемые обществом, школой, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле – продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в школе.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри школы – работники (учителя), а за пределами – потребители продукции (соц. заказ). Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику: к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку/16/.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в . В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов/17/.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций. В малокомплектных и средних школах многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных (школах-комплексах) формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде школ формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров школы состав подразделений будет меняться: в небольших школах одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение/37/.

Обобщение педагогического опыта отечественных и зарубежных школ позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом школы. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные

наукой и апробированные практикой. Система управления персоналом конкретной школы (организации) обычно реализуется на основе разработки концепции кадровой политики.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны, «Управление» — термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного, кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

Кадровая политика школы — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются:

- во-первых, обеспечение педагогическими кадрами высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

- во-вторых, развитие педработников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

- в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии школы и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности школы и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся в сфере образования/38/.

2.1 Функция кадровой службы в школе

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента — организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для школы, развивающейся или находящейся в ситуации спада (то есть дрейфующей).

Рассмотрим основные положения, принципы и состав системы управления персоналом с точки зрения эффективного менеджмента организации.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры, представленной на рисунке 1.

Персонал — люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Управление персоналом — это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей школы. Эффективность использования каждого отдельного педагогического работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются/39/.

Школа должна создать особые методы, процедуры, программы управления учебными процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется следующими параметрами:

- соответствие персонала целям и миссии школы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;
- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Примерную схему управления можно наблюдать на рисунке 2.

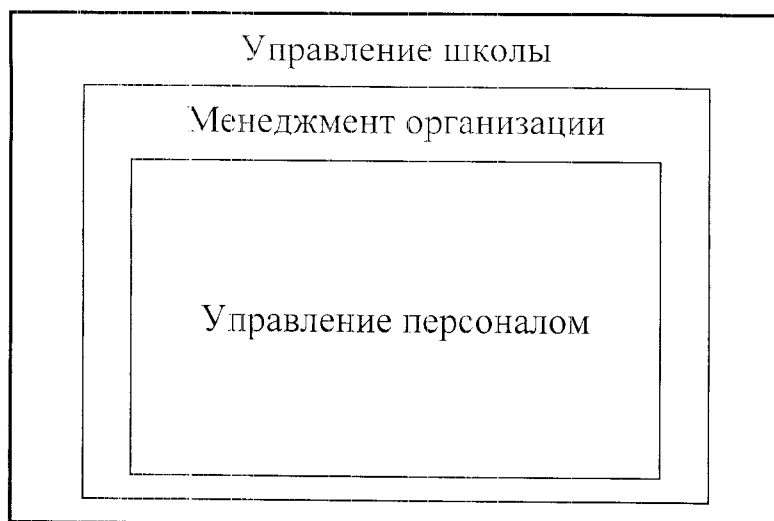


РИСУНОК 2

Персонал школы — это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие образования. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры: упорядочению обязанностей руководителей второго и третьего уровней и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития школы служит сбалансированность интересов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации образования, обеспечивающих его эффективность.

Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры: упорядочению обязанностей руководителей второго и третьего уровней и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития школы служит сбалансированность интересов.

Естественно, система управления персоналом зависит от структуры управления школой — является ли школа самостоятельным учреждением. Однако наряду со специфическими требованиями в каждой школе существуют базовые элементы управления персоналом.

К таким базовым элементам можно отнести:

- оперативный учет кадров;
- организационное совершенствование;
- оценку компетенции персонала и контроль за учебно-воспитательным процессом;

— контроль трудовой дисциплины.

На рисунке 3 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции.

Структура системы управления персоналом

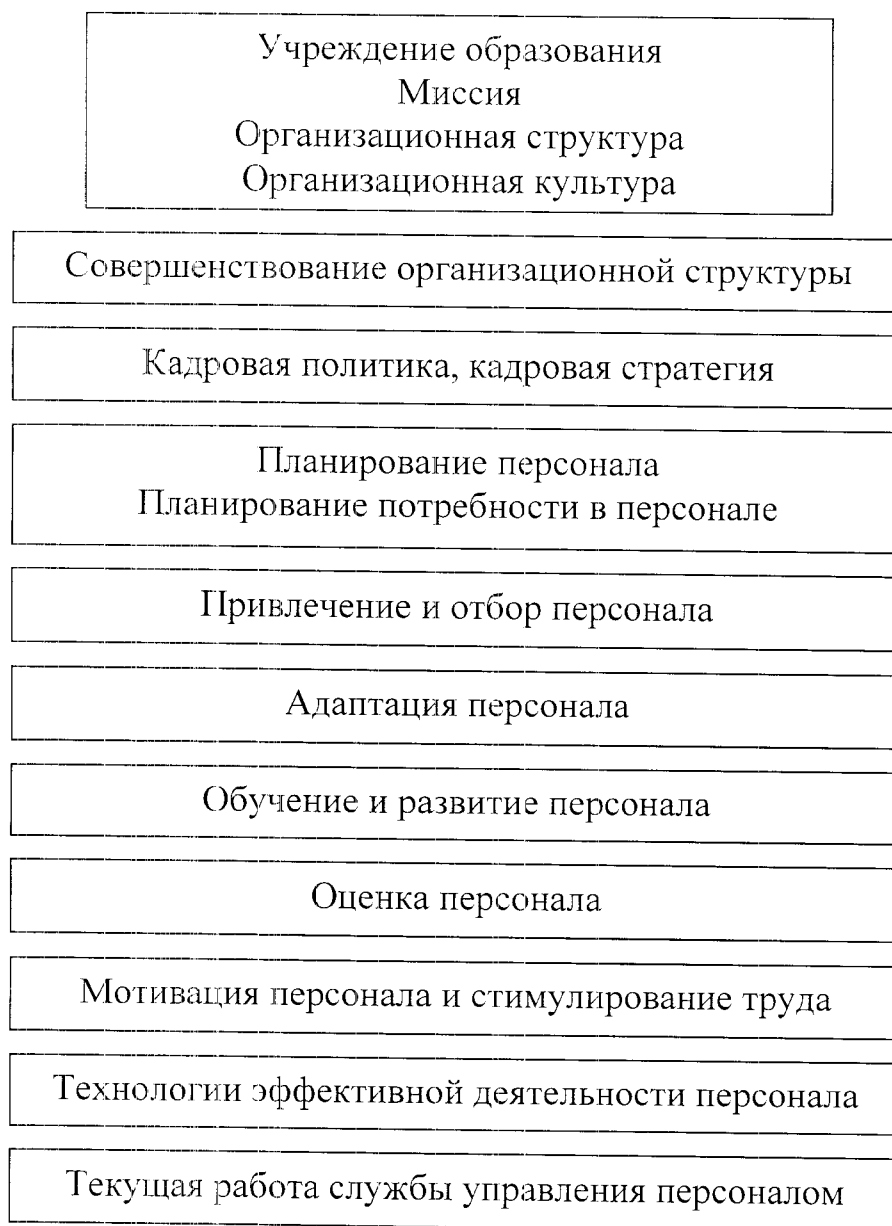


РИСУНОК 3

Если учет кадров — это вполне ясная и достаточно регламентированная задача, то организационное совершенствование, контроль за профессиональным соответствием персонала и учебно-воспитательным процессом требуют экспертного подхода, анализа множества факторов и, следовательно, обработки большого количества информации. Очевидно, что решить такие проблемы без специальных инструментов (имеется в виду программное обеспечение) качественно и с наименьшими затратами невозможно. Следует также заметить, что с информационной точки зрения перечисленные выше элементы управления персоналом должны быть максимально интегрированы. Кадровый учет (вместе с расчетом заработной

платы) — ядро системы, он служит поставщиком информации для остальных элементов управления

Периодическая оценка деловых качеств персонала (компетентность, ответственность, эффективность работы и т. д.) путем проведения аттестаций, сдачи экзаменов по курсам переподготовки позволяет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность/40/.

Исследовать деловые качества персонала можно на основе сравнения квалификации различных сотрудников внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника определяет уровень (профиль) его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, устанавливает уровень (профиль) требований к преподавателю. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней (профилей) требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т. д.).

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности сотрудника, учитывающего требуемое (измеряемое в баллах и установленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала) качество, директор школы сможет управлять качественным составом сотрудников в профессиональных образовательных учреждениях.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всей образовательной сфере, в целом, является основанием для принятия таких управленческих решений, как смена линейных руководителей и организация помощи руководству в работе с персоналом. В индивидуальных предприятиях, а также некоторых организациях просвещения (школах) принимают и увольняют работников сами руководители. Он принимает их на работу, сам объясняет их обязанности, составляет рабочие договоры. В больших организациях этим занимаются специальные отделы кадров/41/.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности и затрат на их достижение.

Сильный руководитель подбирает сильных подчинённых, слабый руководитель слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста можно оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

Умение улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчинённых. Он старается не привлекать слабых подчинённых к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на автократические методы руководства.

Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях. Это заметно снижает эффективность управления в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируются в низкое качество управления персоналом.

Процесс приобретения знаний начал занимать значительную долю индивидуальной жизни людей, в особенности педагогов, которые в силу своих должностных обязанностей должны непрерывно учиться сами и учить других. В мировой практике проблема постоянного совершенствования и обновления профессиональных знаний получило название непрерывного образования. Впервые концепция «непрерывного образования» была представлена на форум ЮНЕСКО (1965) крупнейшим теоретиком П. Ленгардом, который ставил в центр всех образовательных начал человека, с необходимыми условиями полного развития его способностей на протяжении всей жизни. В «Концепции развития образования республики до 2015 года» проанализирована ситуация, сложившаяся в системе образования, и определены стратегические и практические направления ее обновления. Данные концептуальные разработки предлагают эффективную систему подготовки педагогических кадров, которая отвечает требованиям мирового стандарта и удовлетворению социального заказа общества. Действительно, в последнее время в школах ощущается дефицит квалифицированных кадров. Наблюдается слабая психолого-педагогическая готовность молодых специалистов к работе, незнание современных методов обучения и воспитания, отсутствие знаний по новым технологиям. Причиной этих недостатков является необоснованное сокращение часов по педагогике и психологии в вузах. Повышение профессиональной квалификации – составная часть непрерывного образования взрослых и рассматривают его как одно из условий развития общества. Изменение целей обучения в учебных заведениях предъявляет новые требования к организации образовательного процесса в целом и к системе повышения квалификации (ст. 8 Закона «Об образовании»). Однозначно, курсы повышения квалификации призваны помочь педагогам овладеть научно-теоретическими и методическими знаниями, развить профессиональные умения к рефлексивной деятельности, совершенствовать индивидуальный стиль педагогического мастерства и руководства, расширить интеллектуальный кругозор.

Современному руководителю необходима информация по политическим и социально-экономическим, общекультурным и психолого-педагогическим, культурным и экологическим, управленческим и правовым проблемам.

В настоящее время образование взрослых как подсистема непрерывного образования выполняет общие и специфические функции, присущие образованию. Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве образовательных услуг, производимых школой, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья школы работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения школы, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала школы, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

К общим функциям относят:

- компенсаторная (ликвидация пробелов в базовом образовании);
- адаптивная (оперативная подготовка и переподготовка к изменяющимся условиям жизни);
- развивающая (обеспечение расширения общего кругозора, удовлетворение потребностей личности);
- прогностическая (нацеленная на перспективу);
- диагностическая (изучение уровня профессиональной компетентности, запросов и потребностей кадров);
- организаторская (регулирование взаимосвязей всех уровней);
- контрольно-информационная (обратная связь, информация о всех изменениях).
- Специфические функции направлены на:
 - ликвидацию неграмотности (функциональной, научной, технологической);
 - повышение образовательного и культурного уровня;
 - специализацию (получение профессии или специальности);
 - инновации (обновление знаний, технологии, приобретение новых умений);
 - пропаганду передового опыта.

Базируясь на общих закономерностях, процесс обучения имеет свои особенности.

Учебный процесс определяется следующими задачами:

- компенсировать пробелы в знаниях и умениях;
- сломать стереотипы, которые мешают усвоению нового и прогрессивного;

- перестроить педагогическое мышление в соответствии с новыми задачами;
- модернизировать теоретические знания на основе достижений науки и передового опыта;
- сформировать умение анализировать собственную деятельность, уметь выделять сильные и слабые стороны;
- сформировать теоретическое отношение к эмпирическому опыту и необходимость его осмысления с позиции науки;
- уметь самостоятельно добывать необходимую информацию для постоянного совершенствования своего опыта.

В процессе обучения на курсах повышения квалификации важно учитывать:

- исторические аспекты образования, социальные условия и тенденции современного развития;
- особенности обучения взрослых;
- профессиональные запросы и потребности на конкретном промежутке деятельности педагога;
- диагностику индивидуальных особенностей;
- профессиональный уровень преподавателей;
- модель профессиональной деятельности педагогов.
- Формы организации учебного процесса:
 - месячные курсы с отрывом от производства;
 - двухмесячные курсы для резерва руководителей школ;
 - годовичные курсы без отрыва от работы;
 - краткосрочные с отрывом от работы;
 - очно- заочные курсы;
 - экстернат;
 - стажировка;
 - повышение квалификации по индивидуальному плану;
 - проблемные курсы;
 - авторские курсы;
 - курсы по итогам аттестации;
 - целевые курсы.

Наметилась тенденция к увеличению срока проведения курсов, так как увеличивающийся поток информации и возросшие требования к системе образования привели к пересмотру содержания и поиску более эффективных форм повышения и переподготовки кадров:

- выездные курсы;
- мастер- классы;
- курсы- тренинги;
- переподготовка кадров (второе образование).

Содержание курсов отражается в учебно-тематических планах в виде блоков:

- Концептуальная подготовка по методическим и общепедагогическим проблемам.

- Психолого-педагогическая подготовка и проблемы воспитания, социальная педагогика.
 - Предметная и научно- методическая подготовка, проблемы обучения новым технологиям.
 - Компьютерная грамотность.
 - Спецкурсы по выбору.
- Примерная классификация методов обучения:
- Задачи обучения:
- расширение кругозора, формирование профессиональной компетенции.
- Методы обучения: лекции, беседы, проблемные ситуации, диалоги, контекстное изложение, ролевые игры, проектная работа, самостоятельное изложение литературы.

2.2 Анализ деятельности руководителей общеобразовательных школ города по работе с кадрами

В образовательных школах города Екибастуза работает 1949 человек.

Имеют высшее образование 1308 педагогов, из них: неоконченное высшее-79, среднее специальное-539, общее среднее-23. Процент обеспеченности учителями с высшим образованием составляет в 2004 году – 67% по сравнению с 2003 г. 64%. Имеют высшую – 319 категорию педагогов, первую – 405, вторую – 436, без категории – 789, что составляет 59, 5% по сравнению с 2003 годом 58%

Аттестация педагогических работников проводилась в соответствии с «Правилами об аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц», утвержденных приказом Министерства образования и науки Республики Казахстан №687 от 18.10.2003 г.

В целях качественного проведения аттестации управлением образования в течение учебного года были проведены семинары с руководителями учреждений образования, ознакомлены с письмом департамента образования Павлодарской области № 7-09/2495 от 01.12.2003 г., « О проведении аттестации педагогических работников в 2003 – 2004 учебном году. Правила об аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц были доведены до каждого педагогического работника. Для проведения аттестации были созданы аттестационные комиссии в учреждениях образования. Проводилась работа по созданию необходимых условий для педагогических работников по проведению аттестации на присвоение и подтверждению категорий.

Работниками методического кабинета проводились практические семинары по созданию УМК и его элементам, согласно требованиям к категории, по уровню к самостоятельности, где делался акцент на то, что «первая» категория – это частично поисковый уровень, «высшая» категория – это исследовательский уровень учителя. Члены городской аттестационной комиссии посетили творческие отчеты, открытые уроки и внеклассные мероприятия аттестуемых учителей.

Каждый методист по своему предмету проводил индивидуальные консультации по созданию учебно-методического комплекса, программ спецкурсов, рабочих тетрадей. Был обобщен передовой опыт педагогов, проводились городские семинары, городские конкурсы учителей математиков, казахского языка, русского языка, биологии, истории, начальных классов; городские олимпиады учителей математики, химии, физики, казахского языка.

По решению аттестационных комиссий учреждений образования прошли аттестацию:

- на подтверждение высшей категории-245 человек;
- на присвоение высшей категории – 80 человек;
- на подтверждение первой категории – 280 человек;
- на присвоение первой категории – 96 человек;
- на подтверждение второй категории – 283 человек;
- на присвоение второй категории – 87 человек.

Всего прошли аттестацию – 1073 педагога, из них подтвердили категории – 810 чел, повысили – 262 педагога. Аттестация персонала - совокупность мероприятий, в процессе проведения которых руководитель организации получает четкое представление о сильных и слабых сторонах имеющегося в организации персонала.

Результаты аттестации приносят массу ценных сведений, на основе которых можно устанавливать и корректировать квалификационные требования к персоналу, грамотно планировать мероприятия по повышению квалификации в дальнейшем и подбирать сотрудников, наилучшим образом подходящих организации.

Казалось бы, результаты последнего года отражают некоторую тенденцию в работе с кадрами в образовательных учреждениях города. Однако на фоне положительных результатов остается важным вопрос текучести руководящих кадров.

В таблице 4 и таблице 5 предложены статистические данные о сменяемости руководителей образовательных учреждений.

Таблица 4

Сведения о сменяемости руководителей школ г. Екибастуза

год	количество	год	количество
1998-1999	7	2001-2002	6
1999-2000	9	2002-2003	10
2000-2001	12	2003-2004	5

Особенно беспокоят сведения о частой сменяемости заместителей директора в школах города. Несомненно, смена руководителя школы приведет к частичной или полной смене его заместителей. Мы полагаем, что возникла необходимость вскрыть причины и выявить проблемы частой сменяемости руководящих кадров. Естественно, важным остается вопрос

формирования команды управления, но данные таблицы, приведенные далее, заставляют основательно задуматься о возникшей проблеме.

Казалось бы, результаты последнего года отражают некоторую тенденцию в работе с кадрами в образовательных учреждениях города. Однако на фоне положительных результатов остается важным вопрос текучести руководящих кадров.

Таблица 5

Сведения о сменяемости заместителей директора школ г. Екибастуза

год	количество	год	количество
1998-1999	20	2001-2002	19
1999-2000	22	2002-2003	31
2000-2001	18	2003-2004	32

Помня о том, что управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы в целях получения нужного результата, о каком же результате можно говорить в этом случае?

Только на примере одной городской школы №5 можно выделить ряд проблем, которые возникают из-за сменности администрации.

Только за последние 5 лет в школе поменялось 4 директора, 15 заместителей. В чем же причина частой сменяемости руководящего состава? Как это отражается на учебно-воспитательном процессе и коллективе? Когда-то эта школа была в числе лучших школ города, имела высокие показатели качества образования учащихся и творческой активности педагогов. Но в результате частой сменяемости руководителей психологический климат в коллективе стал нездоровым. Увеличилась текучесть кадров. Более квалифицированные специалисты были вынуждены поменять место работы в виду нервозности обстановки и психологического дискомфорта. Оказалось, что коллектив стало лихорадить из-за смены стилей руководства.

Необходимость рассмотрения стиля руководства возникла из практических потребностей. Опыт и социально-психологические исследования показали, что наиболее высоких результатов в работе достигают те руководители, которые выработали оптимальный стиль деятельности, соответствующий данным конкретным условиям.

Возникает вопрос: «Какой стиль руководства самый лучший, самый предпочтительный?»

Ответ на этот вопрос искали на Западе в течение нескольких десятилетий. Накоплены горы исследовательского материала, но они лишь запутали решение проблемы.

Одни исследования доказали пользу демократического стиля, другие – автократа. А некоторые авторы нашли самым эффективным невмешательский стиль.

Проанализировав результаты исследований, проведенных в школах города, выявили следующее: из 32 исследований 11 доказали преимущества

демократического, 8-авторитарного стилей, а 13 авторов затруднились с ответом.

В сегодняшних условиях во многих коллективах наибольший эффект даст директивная модель демократического стиля.

Одни исследования доказали пользу демократического стиля, другие-автократ. А некоторые авторы нашли самым эффективным невмешательский стиль.

Анализ результатов исследований, проведенных нами в школах города, выявил следующее: из 32 исследований 11 доказывали преимущества демократического, 8-авторитарного стилей, а 13 авторов затруднялись с ответом.

В сегодняшних условиях во многих коллективах наибольший эффект даст директивная модель демократического стиля.

В учреждениях образования условия работы далеко не одинаковы. Практически в каждой школе есть своя специфика. Она требует корректив в стиле руководства. Развитие стиля должно опережать развитие управленческой активности учителей. Особенности коллектива зависят не только от уровня его развития, но и от стиля работы предыдущего руководителя. Под влиянием руководителя у педколлектива формируется определенная психология.

В течение ряда лет в сш № 5 работал жесткий, авторитарный директор. Затем его перевели в другое место, новый руководитель оказался человеком мягкого, демократического склада. И с первых дней у него начались осложнения: не приняли его учителя.

Так продолжалось до тех пор, пока на месте старых управленческих зависимостей, основанных на опасениях и страхе, не возникли отношения доверия, симпатии, уважения, характерные для демократического стиля.

Новые человеческие отношения, возникающие при смене авторитарного стиля на демократический, перестраивают не только мотивацию трудовой деятельности педагогов, но и их ожидания. В их сознании постепенно формируется новый образ руководителя. Когда этот образ упрочивается, через его призму учитель начинает воспринимать других руководителей. Если их поведение не укладывается в ожидаемый стереотип, это может вызвать эмоциональный дискомфорт. Эмоциональный дискомфорт, вызванный несогласованием, усиливается тогда, когда новый образ отличается от старого в худшую сторону. Поэтому наиболее острые эмоциональные коллизии в педколлективе переживаются тогда, когда после руководителя-демократа начинает работать в школе автократ (сш № 5,7,11,17,21).

Обычно в таких ситуациях коллектив раскалывается на группировки. Наиболее смелые и непримиримые начинают с директором борьбу: нередко пишут жалобы и анонимки в вышестоящие инстанции. Исход конфликта зависит от сплоченности учителей и позиции вышестоящих инстанций.

В некоторых случаях педколлектив не в состоянии адаптироваться к директивному стилю, поэтому в нем возникает гнетущая атмосфера (сш № 2,9,21). Проблема стиля не так проста, как кажется вначале. Чтобы разобраться

в этой проблеме, важно учесть следующее. В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда (но в школах сегодня существует только ставка психолога), изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует, прежде всего, через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за сотрудниками формируют стиль руководства.

Стиль руководства определяется особенностями властно - распорядительных отношений и складывается из ряда элементов. Среди них: распределение полномочий между руководителями и подчиненными, представление им самостоятельности; участие в информировании коллектива; отношение руководителя к советам, высказываниям и критике со стороны подчиненных; используемая тактика воздействий на подчиненных; преобладающие формы обращения к подчиненным; особенности социального контроля в коллективе; характер взаимодействий с общественными организациями, в том числе с советом трудового коллектива; позиция руководителя в конфликтных ситуациях.

В зависимости от сочетания этих элементов различают три основных типа стилей руководства: административный; демократический; попустительствующий.

Для административного стиля руководства характерно отображение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности у подчиненных проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Демократический стиль руководства - полная противоположность административного.

Попустительствующий стиль означает, что руководитель, по существу, самоустраняется от процесса руководства, пускает его на самотек, в основном всю работу ведут заместители.

Сочетание попустительствующего и административного стилей порождает бюрократизм, то есть заорганизованность работы, безответственность работников, расхождение между словом и делом, бумаготворчество, со стороны руководителей, чиновничество у рядовых работников, угодничество.

Стиль необходимо анализировать через призму управленческих функций, представленных на рисунке 4.



РИСУНОК 4

При исследовании по показателям демократизма и компетентности 28 директоров школ установили степень выраженности демократизма в деятельности руководителей очень тесно связанной с эффективностью работы педагогических коллективов следующим образом:

- Группа А-10 директоров, считают, что демократизм руководителя связан с эффективностью работы педколлектива;
- Группа В-10 директоров, считают, что связан частично;
- Группа С-8 директоров, считают, что не влияет на эффективность работы.

Как показывает социальный опыт и исследования, проведенные нами, демократический стиль - важнейшая черта стиля деятельности директора школы, самый эффективный показатель сплочения людей как по вертикали, так и по горизонтали, повышения продуктивности делового сотрудничества в коллективе.

Письменный опрос учителей школ города на вопрос: «Каковы наиболее сильные стороны личности директора вашей школы?» - подтвердил тот факт, что руководитель поведет коллектив по правильному пути и сведет до минимума педагогические ошибки, если он умеет опереться на коллективную мудрость, способен наладить тесное взаимодействие людей, поддержать и окрылить своим доверием и доброжелательной поддержкой.

Конечно, директор, о котором коллектив думает плохо, может утешать себя мыслью, что он в самом деле лучше, чем кажется другим людям, жаловаться на предвзятость и необъективность своих подчиненных. Но этим делу не поможешь: межличностно-психологические отношения строятся не по абстрактным законам «чистой» логики, а по закономерностям социальной психологии.

Руководителю важно знать эти закономерности и учитывать их в должной мере в своей работе.

Полученные данные, многочисленные беседы с директорами школ дают нам основание утверждать, что умение сочетать теплоту и близость с людьми с принципиальностью и высокой требовательностью является одним из наиболее сложных и «тонких» компонентов организаторских способностей руководителя.

У отдельных руководителей школ хорошие отношения с коллективом превращаются как бы в самоцель, ведут к снижению требовательности к людям. Такой директор испытывает чувство неловкости, когда ему нужно кому-либо из учителей сделать серьезное замечание: он опасается, как бы это не привело к конфликту. А опытные директора-демократы непреклонны в своих требованиях. Они могут дружески поговорить с учителем о его семейных делах, но они умеют и строго распекают за какое-нибудь упущение в работе, если этого требуют интересы дела.

Не каждый руководитель может входить в дружеское общение с коллективом, проявлять сердечность и открыто выражать свои товарищеские отношения к людям.

Но при наличии других достоинств он может эффективно организовать работу педколлектива: авторитет принципиальности, знания и профессиональное мастерство, объективность и справедливость.

Важно уметь опереться на сильные стороны своей личности и на их основе выработать стиль деятельности, позволяющий осуществлять основные функции управления.

Как показывают данные наших исследований, чаще всего терпят неудачу директора, в работе которых отсутствуют последовательность и единство в методах деятельности и общении с членами коллектива.

Стиль общения руководителя с педагогами не остается неизменным, а развивается и видоизменяется вместе с развитием коллектива.

Аналогичная диалектика наблюдается и в требованиях к другой черте стиля-новаторству: коллектив, пройдя стадию организации, нуждается в непрерывном движении вперед.

Управление заслужено считается фактором, определяющим уровень эффективности всякой социальной системы, так как обеспечивает единство, взаимосвязь и необходимую целенаправленность действий индивидов, а значит, и непрерывно обновляемых задач и целей.

Из результатов исследования выяснилось, что при соблюдении известной дистанции теплота и доверительность не мешают работать, а напротив, являются необходимым условием развития коллективного управления.

И наконец, как показали исследования, главные отличительные особенности эффективного стиля- относительно высокий уровень проявления всех основных черт и равномерность (гармоничность) их развития.

На рисунке 5 представлен типичный профиль деятельности двух директоров школ, относящихся к группам А и В:

Деятельность руководителей школ в зависимости от стиля их руководства
Группа А Группа В

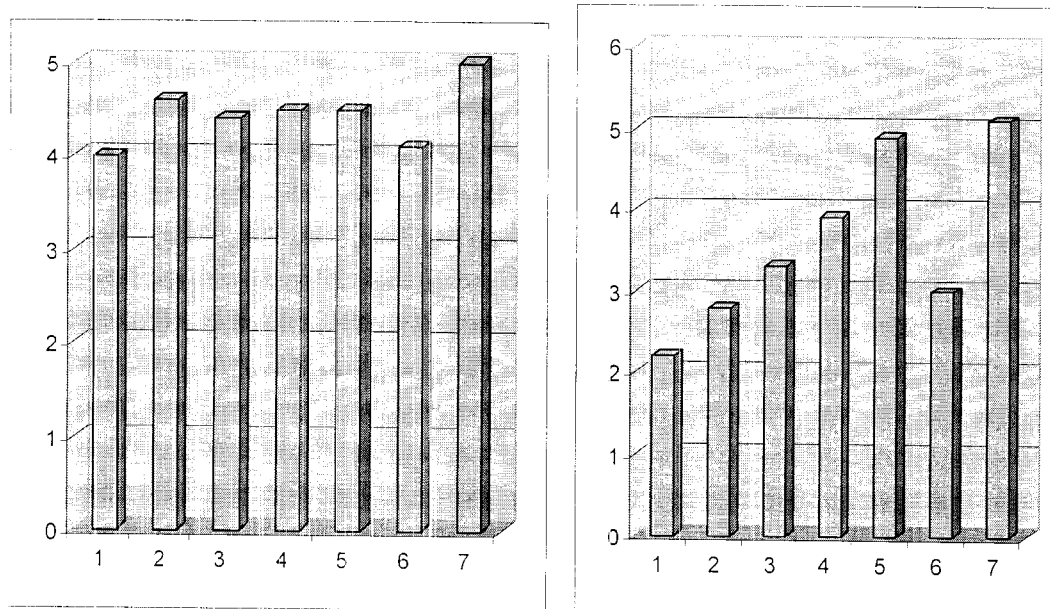


РИСУНОК 5

1. коллективность в стимулировании;
2. теплота отношений к людям;
3. деловая направленность;
4. педагогическая компетентность;
5. трудолюбие;
6. новаторство;
7. требовательность.

В целом наибольшие различия между директорами первой и второй группы обнаруживаются по степени гармоничности структуры стиля их деятельности.

Значит, главное свойство стиля- его целостность, внутренняя гармония. Если какая-то черта выражена очень слабо, это резко снижает эффективность руководства. Эффективный и неэффективный руководители больше всего дифференцируются по степени проявления демократизма и педагогической компетентности, а затем- по деловой направленности, новаторству, общеделовым и волевым чертам.

Примечательно, что в колледжах акценты смещаются. Их директора испытывают наибольший дефицит в психолого-педагогической

компетентности: она по уровню развития среди 27 показателей занимает последнее место- оценивается в 2,2 балла.

У директоров школ этот индекс составляет 4,3 балла. Остальные показатели у директоров школ значительно выше, чем у директоров колледжей.

За годы реформы образования в управлении школой наметились некоторые позитивные сдвиги. Но они пока не столь велики, как хотелось бы.

Тревожит здесь то, что во многих педагогических коллективах не почувствовали заметных перемен к лучшему. По мнению одной трети опрошенных учителей, гласность и демократизация еще не коснулись их, что в этой сфере у них ничего не изменилось.

Более того, по мнению 15% респондентов, самоуправления стало даже еще меньше. Значит, почти половина школ города продолжает управляться по-старому. В частности, 60% опрошенных педагогов не участвуют в оценке состояния преподавания в школе (т.е. этим занимаются заместители директора), 68% никогда не оценивали работу своих руководителей. От 70 % до 80% педагогов не принимали участия в планировании деятельности школы, в распределении учащихся по классам, учебной нагрузки, классного руководства, в подборе учительских кадров. Даже в планировании работы методобъединений (МО) не вовлечены около 40% опрошенных.

Между тем более половины педагогов уверены, что они могли бы внести ценный вклад в совершенствование управления школы.

По мнению 20 % респондентов, в случае необходимости готовы даже взять на себя функции руководителя школы, 4,4 %- руководителя МО. Словом, многие педагоги могли бы активно участвовать в управлении.

Характерно и то, что директора и учителя по - разному оценивают трудности и помехи, возникающие на пути развития самоуправления, результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Оценка трудностей и помех при переходе на самоуправление

Что больше всего мешает переходу на самоуправление в педагогическом коллективе	Директора, %	Учителя, %
Отсутствие опыта работы в условиях демократии	90	71
Отсутствие нужных инструкций, положений, нормативных основ	71	24
Недостаток знаний по вопросам самоуправления	44	37
Отсутствие инициативы и нежелание улучшать работу	43	5
Опасение того, что снизится ответственность за свою работу	37	..

Данные таблицы показывают, что и руководители, и учителя считают, что больше всего мешают переход на самоуправление отсутствие опыта работы в условиях демократии; недостаток необходимых знаний.

Эти данные говорят о том, что в силу своего служебного положения, руководители не очень заинтересованы в развитии самоуправления в педколлективе. По результатам опроса 15 % руководителей выразили согласие с приведенным в анкете мнением: «Только через самоуправление можно активизировать деятельность учителей.»

Это мнение полностью разделили 53 % педагогов, т.е. большая часть директоров считает, что для активизации деятельности учителей демократизация управления ничего не дает. 39 % опрошенных директоров ожидают ухудшения дисциплины и порядка в школе. 5% руководителей школ города, которые в принципе выступают за самоуправление, считают свою школу неподходящим для этого местом (т.е. коллектив еще не созрел для самоуправления).

Таким образом, 43 % директоров школ поддерживают демократизацию только на словах.

Повышение организованности и дисциплины, а также ответственного отношения к работе во всех звеньях- главная задача всего педколлектива, которая зависит от руководителей, от их взыскательности и требовательности, от единства их действий, умения сотрудничать, т.е. от умения работать в команде со своими заместителями.

Эффективное сотрудничество директора со своими заместителями- существенный фактор хорошей организации внутришкольного управления. Психологическая совместимость директора и его заместителей- важное условие их эффективной деятельности.

Часто возникает вопрос, какие качества больше всего помогают психологическому единению?

Отношения сотрудничества директора с заместителями строятся на иной психологической основе, чем с учителями. Заместители директора, как линейные руководители школы, находятся в меньшей зависимости от директора, чем учителя. Однако по отношению к директору они занимают позицию подчиненных. Этот факт сближает их с положением учителя.

Поэтому в социально- психологических связях директора и заместителей есть элементы как общего, характерного для отношений всех педагогов с руководителем школы, так и специфического, свойственного только отношениям заместителей с директором.

Проводя одно из исследований, директорам и заместителям школ города (сш№5,10,11,12,13,21,23,33) было предложено ответить письменно на следующие вопросы:

— Каковы наиболее сильные стороны директора (заместителя) Вашей школы, которые Вам нравятся как заместителю директора (директору)?

— В каких отношениях, по Вашему мнению, директору (заместителю) следовало бы измениться, чтобы совместная работа с ним была плодотворнее и приятнее?

— Бывают ли у Вас недоразумения и конфликты с директором

— (заместителем)? Если да, то чаще, по какой причине? Опишите, пожалуйста, один из запомнившихся Вам случаев.

Итак, что же больше нравится заместителям в совместной работе с директором?

80 % отметили: педагогический такт по отношению к педколлективу, заместителям, учащимся, доброжелательность, выдержка и сила воли, трудолюбие и большая оперативность в работе; постоянная забота о коллективе; может поставить на место любого, кто не дорожит интересами школы; нравится, что эрудирован, хорошо знает педпроцесс.

63% отметили, что мешает работать, если директор не занимается организацией учебно-воспитательного процесса, не ходит на уроки, подменяет дело мелочами; путает свои обязанности с обязанностями завуча; не доводит свои требования до конца; не доверяет заместителям.

На основании приведенных данных можно заключить, что такт и уравновешенность имеют важное значение для сотрудничества директора с заместителями. Характерно и то, что в отличие от учителей заместители делают акцент не на чуткости и доброте руководителя, а на форме его обращения с людьми. Между тем вежливость, выдержка директора очень важны для поддержания в глазах учительского коллектива престижа заместителя как одного из руководителей школы.

То обстоятельство, что и директора, и завучи придают большое значение требовательности друг друга, свидетельствует о том, что это качество имеет первостепенное значение для руководителя. Успех в решении многих задач зависит от согласованности и единства требований директора и его заместителей. Когда один из руководителей либерален, это не только ослабляет дисциплину в коллективе, но и ведет к его расколу.

78 % директоров резко отреагировали на проявления нетребовательности у своих заместителей:

33% отметили, что недовольны, если заместители, не желая портить отношения с учителями, не требуют от них на должном уровне;

23% не нравится, когда заместители добиваются выполнения своих требований только через директора;

11% не терпят, когда заместители требуют только от тех учителей, которых не любят;

100% руководителей школ отметили, что им нравится работать с заместителями, которые открыто и смело критикуют отстающих и в то же время помогают им.

Директор и заместители являются представителями общества в учительском коллективе и поэтому вынуждены выступать как официальные лица. Если же их отношения с коллективом утратят официальность, то качественное выполнение функции руководства станет невозможным.

Разумеется, излишняя официальность тоже неуместна- она способствует в коллективе холодной, бюрократической атмосферы.

Взаимопонимание между руководителями школы зависит от многих факторов. Не менее важным является умение организовать методическую работу с учителями и компетентность всех руководителей.

При проведенных нами исследованиях, 64% заместителей с удовлетворением отметили вклад директоров своих школ в совершенствовании методической работы; 25% считают упущением, если директор не участвует или участвует мало. Но ни один из опрошенных нами заместителей не упрекнул своего директора за то, что он оказывает мало методической помощи учителям.

По - видимому в некоторых школах наметилась тенденция самоотстранения директора от работы по повышению квалификации учителей и всю ответственность за это они возложили на плечи своих заместителей. Такая практика идет вразрез с современными требованиями к организации внутришкольного управления. Постоянное обновление методического арсенала и совершенствование его профессионального мастерства- важная управленческая функция в школе.

При опросе 41% заместителей отметили то, что им руководители не дают проявлять самостоятельность или обвиняют их в нежелании действовать самостоятельно. Директора, часто отлучаясь из школы, действительно оставляют все заботы по организации учебно-воспитательного процесса заместителям и не наделяют их правами. По всей видимости выполнять обязанности трудно, когда нет прав.

Среди качеств, которые нравятся в заместителях, 85% директоров подчеркнули добросовестность, исполнительность, умение контролировать работу учителей, распоряжаться, не превышая своих полномочий, помогать директору в административно- хозяйственной работе.

Письменные высказывания директоров при опросе свидетельствуют о том, когда заместители болезненнее всего реагируют, когда заместители публично выражают несогласие с той оценкой, которую они дают деятельности членов коллектива. Директора ожидают проявления солидарности со стороны заместителей и в то же время стремятся сохранить независимость от них, а заместители непримиримы к ущемлению их престижа.

Исследования помогли выявить еще одну проблему, которая возникает в том случае, когда в команде директора есть заместитель, переведенный на эту должность с поста директора. На примере сш№5 нам пришлось провести дополнительные исследования, так как здесь сменяемость заместителей и директоров особенно беспокоила. В результате у бывших директоров, работающих заместителями, проявились следующие недостатки: халатное, пренебрежительное отношение к своим обязанностям и властолюбие, увлечение администрированием (директивный тон обращения с учителями, резкость, подчеркивание своего «я»). Им свойственно «перехватить» власть у директора, умалить его престиж. К сожалению, такие примеры не единичны- это наблюдается в школах № 4,7,9,11,13,15,17,21.

Исследования помогли выявить еще одну проблему, которая возникает в том случае, когда в команде директора есть заместитель, переведенный на эту должность с поста директора. В результате у бывших директоров, работающих заместителями, проявились следующие недостатки: халатное, пренебрежительное отношение к своим обязанностям и властолюбие,

увлечение администрированием (директивный тон обращения с учителями, резкость, подчеркивание своего «я»). Им свойственно «перехватить» власть у директора, умалить его престиж.

В своей работе мы попытались найти ответ на вопросы: «При каком сочетании стилей директор и заместители срабатываются лучше?» и «Каким образом такое сочетание отражается на их совместной деятельности?», «Влияют ли внешние факторы на их совместную деятельность?». Мы полагаем, что эти вопросы важны и требуют детальных исследований. Исследования дали следующий результат, представленный в таблице 7:

Таблица 7

Анкетные данные об индексах совместимости

Директор	Заместитель	Индекс совместимости
демократ	демократ	4,8
автократ	автократ	2,2
демократ	автократ	3,8
автократ	демократ	3,5

Как видим, оптимальная пара, когда и директор, и заместители работают в демократическом стиле. Практически во всех случаях такие сочетания высокосовместимы.

Проведенный анализ специфики управленческой деятельности дает возможность определения сути управления как профессиональный вид деятельности, осуществляемый специалистами на базе определенной научно-практической информации и ресурсов, которые представляют собой с помощью доступных и рациональных методов и приемов процесс регулирования объектом для приведения его в соответствие с поставленными целями исследования. Учитывая, что методологической базой педагогического управления является системный анализ как конкретный метод теории познания и теории деятельности, мы попытались сформулировать некоторые положения педагогического управления:

— Школа есть сложная, открытая, динамическая, социально-педагогическая система, развивающая и развивающаяся.

— В каждой школе управляющей подсистемой является администрация.

— Управление школой есть специфический вид деятельности, направленный на организацию целеустремленной работы всей системы.

— Объекты управления- сложные системы, поэтому рассматривать их надо как определенное множество качественно разнообразных элементов, образующих определенную структуру. Без системного видения управление невозможно.

— Управление должно быть компетентным, чтобы усвоить всю поступающую информацию, так как сложности управляемой системы должна соответствовать сложность управляющей системы в достаточно квалифицированном управлении.

исследованиях (Р. Х. Шакурова, Т. И. Шамовой, М.М.Поташника, Ю.К.Бабанского, К.М.Ушакова). Рассмотрение школы, педагогического процесса и управленческой деятельности как сложных систем позволило ученым описывать эти системы разными языками. Несмотря на то, что этап теоретической аккумуляции не завершен, нам представляется, что в его недрах зарождается технологическое направление. Оно во многом обусловлено развитием перестроечных процессов в нашем обществе, изменением общественного сознания, освоением педагогического сотрудничества.

Педагогические исследования проводились в общеобразовательных школах города Екибастуза Павлодарской области (средние общеобразовательные школы №4,5,7,9,11,12,13,15,17,21,23,33).

Количественный состав руководителей школ и их заместителей, педагогов, участвовавших в исследовании, составляет 350 человек. В педагогических коллективах были проведены анкетирование и диагностика на предмет:

- выявления знаний о работе с персоналом;
- выявление знаний о нормативно-правовых, концептуальных документах по работе с персоналом;
- участие заместителей в совершенствовании управления работы с кадрами;
- какими качествами должен обладать руководитель школы;
- каковы приоритетные задачи в области управления образовательным учреждением и работе с кадрами;
- использование инновационных педагогических технологий в работе с персоналом;
- применение стимулирования в процессе управления кадрами;
- обмен опытом работы по данной проблеме;
- повышение квалификации по проблеме управления персоналом;
- предложения по перспективам развития управления персоналом в школе.

Данные педагогических исследований выявили следующую картину, отражающую готовность руководителей к совершенствованию работы с персоналом:

- 72% опрошенных директоров не знакомы с нормативно-правовыми, концептуальными документами по работе с персоналом в общеобразовательной школе;
- 44% не интересовались системой работы с персоналом, с приоритетными задачами в данной области;
- 85% руководителей не проходили повышение квалификации по работе с персоналом, не считая эпизодических семинаров;
- 70% заместителей не принимают участия в работе по управлению персоналом; (из анкет: не знают, как это делать);
- 80% руководителей не смогли дать определение педагогическому менеджменту;

- 80% руководителей не используют инновационные педагогические технологии в работе с кадрами;
- 75% руководителей не смогли дать предложения по перспективам развития работы с персоналом в школе;
- только 20% руководителей школ могли бы поделиться опытом работы по данной проблеме на своем уровне.

Наблюдения из анкет:

- равнодушие к проблемам управления кадрами (не знание психологических основ личности этой категории, они просто не могут их понять);
- враждебная настроенность по отношению к перспективным лидерам или заместителям, ведь они представляют угрозу их авторитету;
- показ низких результатов в управлении школой, т.к. не знакомы с особенностями, не владеют комплексной диагностической методикой.

Критерии педагогических исследований по проблеме готовности руководителей общеобразовательных школ к работе с персоналом.

В таблице 6 цифры: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 – вопросы по диагностированию:

1-5 вопросы: теоретические; 6-9 вопросы: практические.

- Наличие концептуальных представлений о педагогическом менеджменте.

- Понятие системного продвижения образовательных реформ в управлении персоналом.

- Подготовленность в области теории и методики управления, планирования и организации работы с педкадрами.

- Повышение квалификации по проблеме управления персоналом.

- Владение методиками управления персоналом.

- Использование способов и методов подготовки руководителей к работе с кадрами.

- Применение интерактивных форм управления образовательными системами в школе при подготовке резерва руководителей школ.

- Использование дифференцированного подхода в обучении заместителей и резерва руководителей.

- Применение специфических методов управления при работе с персоналом.

- Общий уровень готовности руководителей и их заместителей к работе с педкадрами.

Результаты проведенного нами эксперимента подтвердили неподготовленность большинства руководителей школ города к работе с персоналом в целом.

В ходе нашего анкетирования и диагностики директоров школ города Екибастуза, большинство из них рассматривают понятие «управление персоналом» на бытовом уровне, сводя его к природным способностям в некоторых видах деятельности, штатному расписанию или обыкновенному назначению (есть слово «надо»). Отсюда, не умение разграничить понятия: «управление школой», «менеджмент образования», «управление персоналом».

К сожалению, большинство опрошенных руководителей школ сводят вопрос управления школой только к ее общей структуре. Возможно поэтому, не видя и не имея общей информации по управлению персоналом в школе, большую часть времени руководители уделяют учебно-воспитательной работе, забывая при этом, что педколлектив- это сложный, многогранный, разнородный механизм.

Хотя, немалая часть респондентов (63%) осознают значимость и необходимость организации деятельности по управлению персоналом, но в тоже время указывают на причины, не позволяющие ее осуществить: отсутствие научно-методического обеспечения школ, недостаточность знаний по данной проблеме, невыгодное положение руководителей школ по отношению к вышестоящим организациям, где нет возможности уделять особое внимание этой проблеме. Отсюда понятно, что 87,2 % руководителей не применяют диагностических методик по затруднениям в управлении, а в качестве особых форм, методов, средств в работе с персоналом ограничиваются лишь беседами, оперативными совещаниями.

На вопрос «Считаете ли Вы нужным специально готовить руководителей к работе с персоналом?». Почти 80% респондентов ответили «да», хотя, они не отрицали свои слабые психолого-педагогические знания в данной области. 20% директоров ответили «нет»: такое явление объясняется «боязнью» руководителей быть привлеченными к дополнительным нагрузкам, требующих сил, времени и финансовых затрат, если этим вопросам организованно займется управление образования. Всего 25% респондентов отметили необходимость такой подготовки в курсе менеджмента, психологии и педагогики. При этом 75,8% респондентов указывают на то, что никаких знаний и умений не получили в вузе по проблеме работы с кадрами, а тем более по проблеме управления кадрами в школе, лишь 24,2% встречались с этой темой при изучении курса психологии и 1% смогли приобрести эти знания, получая второе профессиональное образование при изучении вопросов менеджмента.

В качестве трудностей, которые наблюдались в работе руководителей с кадрам, выделены следующие:

- психологическая несовместимость;
- высокомерие, зазнайство;
- повышенная эмоциональность;
- общение с заместителями, ранее являвшимися руководителями школы;
- трудно установить контакт с лидерами;
- чрезмерная самостоятельность;
- отсутствие доверия.

Таким образом, проведенный нами констатирующий эксперимент, направленный на выявление состояния готовности руководителей к работе с персоналом, показал, что большая часть директоров, хотя и имеют некоторое представление об этой проблеме, однако не владеют в полной мере необходимыми знаниями и умениями для успешной организации работы с

персоналом, у них нет опыта работы с ним, нет ясного представления о психологических особенностях и потребностях.

Руководители школ недостаточно подготовлены в области теории и методики управления, планирования и организации работы с педкадрами в процессе управления школой, имеют весьма поверхностное представление о методах диагностики, не умеют разрабатывать индивидуальные программы развития персонала.

Итак, на сегодня, в нашей республике специальная подготовка руководителя к работе с персоналом в школе не ведется ни в педагогических учебных заведениях (лишь в курсе психологии дается общее представление о стилях, методах и формах), ни в системе повышения квалификации педагогических кадров, за исключением эпизодических семинаров. К сожалению, требования к школе продолжают расти у нас быстрее, чем изменения в системе подготовки руководителей.

Хотелось бы отметить, что во многих цивилизованных странах действуют даже законы, требующие специальной подготовки руководителя для работы с персоналом (менеджер по кадрам), где профессионализм и мастерство руководителя определяется, прежде всего, по его возможности учить и воспитывать заместителей и просто коллег.

Учитывая психологические, физиологические, дидактические и иные особенности обучения и развития персонала в школе, основным требованием к подготовке директоров и резерва руководителей для работы с ним является изменение педагогического сознания. А именно, изменение сложившихся ранее у данного руководителя стереотипов восприятия (заместителя, учителя и самого себя), общения и поведения (способов взаимодействия) и, в итоге, методов обучения и воспитания. Поэтому подготовка к работе с персоналом должна включать в себя:

- формирование знаний (представления) о том, что такое педагогический менеджмент и управление персоналом в школе;

- формирование личностного отношения к члену педколлектива не как к объекту педагогического воздействия, а как к субъекту совместно конструируемого педагогического взаимодействия, в ходе которого происходит обучение и развитие учителя (в идеале - и самого руководителя тоже);

- обучение основным организационным формам, психологическим и дидактическим методам практической работы с персоналом;

- практическое знакомство с работой (посещение) образовательных учреждений разного типа, работающих с персоналом.

Стремление к совершенству, склонность к самостоятельности и углубленной работе руководителей определяют требования к психологической атмосфере занятий и к методам обучения.

По силам ли задачи изменений в содержании, процессе, результатах и атмосфере обучения неподготовленному к этому руководителю? Чаще всего нет. Это показывают результаты исследования.

В настоящем исследовании мы проследили и проанализировали научно-педагогическую значимость влияния внедрения в систему внутришкольного управления элементов современного менеджмента на улучшение качественных характеристик учебно-воспитательного процесса.

Анализ научной и методической литературы, проведенный нами в ходе исследования показал, что новая ситуация, складывающаяся в настоящее время в нашей стране в экономике, в идеологической и политической жизни способствует вдумчивой и серьезной работе руководителей организаций образования над совершенствованием системы управления. Этой проблеме уделяли внимание многие ученые-педагоги. Но их исследования не коснулись специфики внедрения внутришкольного менеджмента.

Наше исследование началось с тщательного изучения истоков возникновения теории менеджмента, формирования его основных принципов, истории его развития и внедрения в систему управления учебными заведениями. Анализ изученной литературы позволяет сделать выводы, что в управлении, основанном на принципах менеджмента, заключена новая для нашего понимания теория управленческого мышления, новая философия и политика управления с иной системой ценностей и приоритетов, иными методами и инструментами управления, с новым пониманием принципов управления, внутренних связей и закономерностей.

По итогам проведенной нами исследовательской работы можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

а) Научные основы менеджмента представляют собой методологическую базу управленческой практики в условиях рыночных отношений. Современный поведенческий аспект теории менеджмента привлекает прежде всего потому, что сориентирован на человека, на социальные ценности.

б) На сегодняшнем этапе существуют объективные предпосылки для создания новой модели управления, основанной на внутришкольном менеджменте. Система внутришкольного менеджмента не должна копировать достижения зарубежного менеджмента, а должна создаваться с учетом специфического менталитета нашей страны.

в) Опираясь на теорию прогрессивного управления качеством и учитывая собственный опыт, мы пришли к выводу, что планирование способов управленческих воздействий должно вестись с учетом причинных факторов. При планировании управленческой деятельности надо выявить главные факторы и предусмотреть меры по их ликвидации.

г) Процесс демократизации современного общества диктует определенные условия. Они предполагают необходимость рассмотрения вопросов, связанных с содержанием внутришкольного управления, с его основами и функциями. Новизна того, что вносит школьный менеджмент в эту сферу, заключается в человекоцентрической направленности функций управления, которая требует перестройки всего процесса управления на координационной и мотивационной основе, без этого ориентация на человека просто невозможна. Так же эта направленность предполагает внесение корректив в содержательную сторону функций управления и в систему его планирования

и контроля. Большое значение для установления отношений сотрудничества в управлении будет играть перестройка функций педагогического анализа, она должна стать совместной аналитической деятельностью руководителя школы и учителя. Еще одним необходимым условием эффективности внедрения методики менеджмента в практику станет привлечение к участию в управлении школой родителей и учащихся.

д) Проведенные нами исследования условий и возможности формирования эффективной модели управления школой на основе современного педагогического менеджмента подтвердили наши предположения, что любое образовательное учреждение, являясь частью социальной системы, представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Таким образом, управление школой должно создавать определенные условия функционирования этой развивающейся системы. Исходя из анализа, мы сделали вывод, что управление школой должно базироваться на основных принципах современного внутришкольного менеджмента.

е) Опираясь на теоретические положения основ управления можно сказать, что принципы управления являются идейной канвой практики управления – это объективные закономерности, на базе которых должна строиться структура управления образовательной организацией. Анализируя условия и возможности создания структуры внутришкольного управления, мы предлагаем такую структуру управления, которая по нашему мнению будет обеспечивать высокую эффективность всех качественных показателей ее работы. Данная структурная модель внутришкольного управления позволяет школьным менеджерам овладеть как можно более полной, точной и оперативной информацией об управляемой им системе в короткие сроки, что дает возможность своевременно и правильно формировать командные решения. Четко отлаженная система мониторинга и статистической обработки полученной информации с учетом корректив, поступающих из внешней среды, положительно влияет на сокращение времени прохождения управленческой команды.

ж) Работа по созданию функциональной модели управленческой структуры учебного заведения начинается с выбора основных целей. Выбор основных целей должен основываться на маркетинговых исследованиях. Маркетинговые исследования сводятся к изучению рыночных потребностей и рынка сбыта в границах того конкретного рыночного сегмента, где планируется предоставление платных услуг по воспитанию и образованию. Основные цели, сформулированные менеджером, разбиваются на более конкретные задачи, решение которых позволит удовлетворить рыночные потребности. Данные задачи определяют проблемное ядро, которое должно быть положено в основу концепции внутришкольного менеджмента. Определить проблемы поможет фиксация противоречий выявленных в результате анализа внешней и внутренней ситуации.

и) Основываясь на полученных нами результатах исследований, можно сделать следующие выводы, что управленческая деятельность, основанная на принципах современного внутришкольного менеджмента, даст возможность:

сформировать педагогический коллектив школы; поднять активность учителей и создать обстановку «творческой тревожности» и постоянного творческого поиска; демократизировать и гуманизировать процесс управления школой на всех уровнях; создать условия для постоянного роста профессионального мастерства и повышения квалификации каждого педагога и предоставить возможность их теоретической подготовки; создать целостную систему формирования и развития общенаучных навыков с опорой на качество и прочность знаний; активно использовать в практике школы новейшие технологии в обучении и воспитании, соответствующие задачам, стоящим перед школой; создать постоянно действующую, интенсивно развивающуюся комплексную программу управления качеством воспитанности и обученности.

к) Система внутришкольного мониторинга, созданная по нашим рекомендациям школьными менеджерами, включающая в себя диагностику целей и целереализаций, определение качества эффективности обученности, диагностику педагогического мастерства учителя, докажет благотворное влияние внутришкольного менеджмента на повышение основных показателей эффективности работы школы.

Проведенное нами исследование выявило ряд вопросов, которые требуется решить в ходе организации в общеобразовательных школах системы управления, основанной на принципах современного внутришкольного менеджмента. В дальнейшей разработке нуждаются следующие проблемы: содержание и специфика профессиональной подготовки менеджеров и учителей школ с обязательным включением в программу обучения экономических аспектов; оптимизация и технологизация системы сбора и обработки информации о работе педагогической системы; создание школьной структуры самоуправления с привлечением в нее учащихся и их родителей.

Таким образом, необходимо ставить и решать задачу подготовки руководителей специально для работы по управлению персоналом в школе. Выводы:

На основании исследований, проведенных в рамках магистерской работы, для решения проблем по совершенствованию управления работы с персоналом в общеобразовательной школе были сделаны предложения и рекомендации теоретического и практического характера. Разработаны следующие рекомендательные документы:

- специальный курс «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе» (Приложение В), который содержит примерную программу тематического планирования, состоящую из теоретического и практического курсов;

- Концепция образовательного контроллинга (Приложение А), где рассматривается целостный подход к сложному и многоаспектному явлению внутришкольного управления. Представлен новый механизм управления, который находится на стыке принятия решений, математического

моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования.

— внутришкольная Концепция руководства персоналом (Приложение Б), где рассматривается система мероприятий по управлению персоналом, сознательно принятая руководством школы. Кадровая политика позволит создать систему движения педкадров в школе и выработать специфические методы взаимодействия с персоналом, а также улучшить психологический климат и увеличить слаженность в работе.

В контексте предлагаемых Концепций намечен иной подход к управлению персоналом в школе. Контроллинг является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью школой.

Концепции позволяют своевременно овладеть информацией, заблаговременно принять меры по управлению, противодействию или усилению деятельности в нужном вопросе. Руководство персоналом позволит педколлективу иметь четкое представление о правилах и нормах, которыми члены коллектива должны руководствоваться. Система повышения квалификации персонала – важное условие сохранения конкурентоспособности. Коллектив легче адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды школы.

Более глубоко рассматривается подход к анализу ситуаций, который позволяет обеспечить информацией о фактическом состоянии школы и учебно-воспитательном процессе на определенный момент времени.

В Концепции отмечается, что такая система управления, как контроллинг, может обеспечить ситуацию, когда вся необходимая внутренняя и внешняя информация будет систематизирована, проанализирована и направлена лицам, принимающим управленческие решения.

Предлагаемая Концепция составлена на основе обобщения современного состояния знаний в области стратегического менеджмента, полученного в ходе работы ученых РК, СНГ. В ней содержатся теоретические основы ключевых вопросов управления: концептуальная основа, компоненты и система работы с кадрами в школе.

Спецкурс «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе» и Концепции предназначены для руководителей школ города, резерва руководителей, преподавателей вузов, студентов педагогических специальностей, планирующих стать руководителями или начинающих руководителей организаций.

Процесс приобретения знаний начал занимать значительную долю индивидуальной жизни людей, в особенности руководителей, которые в силу своих должностных обязанностей должны непрерывно учиться сами и учить других. В мировой практике проблема постоянного совершенствования и обновления профессиональных знаний получило название непрерывного образования. Очень важным являются методологические аспекты функционирования педагогического образования, определяющие развивающий характер образования. Предложенная система обеспечивает

преимущество всех ее звеньев и рассматривается как личностная образовательная траектория профессионального роста на протяжении всей жизнедеятельности

Повышение профессиональной квалификации – составная часть непрерывного образования взрослых и рассматривают его как одно из условий развития общества. Изменение целей обучения в учебных заведениях предъявляет новые требования к организации образовательного процесса в целом и к системе повышения квалификации (ст. 8 Закона «Об образовании»).

Однозначно, курсы повышения квалификации призваны помочь педагогам овладеть научно-теоретическими и методическими знаниями, развить профессиональные умения к рефлексивной деятельности, совершенствовать индивидуальный стиль педагогического и руководства, расширить интеллектуальный кругозор.

Современному руководителю необходима информация по политическим и социально-экономическим, общекультурным и психолого-педагогическим, культурным и экологическим, управленческим и правовым проблемам.

В настоящее время образование персонала как подсистема непрерывного образования выполняет общие и специфические функции, присущие образованию.

Существующие сегодня в ИПК кабинеты осуществляют свою работу, в основном, через курсовую переподготовку. В сформированных по предметному или должностному принципу (директора, завучи, методисты) Мы согласны, что это положение никак не совпадает с принципиально новым подходом в Концепции «о создании личностной образовательной траектории профессионального роста».

Мы предлагаем изменить содержание и структуру системы послевузовской переподготовки, включив следующие ступени:

- школа профессионального развития;
- школа педагогических инноваций;
- школа педагогов-исследователей;
- школа руководителей-менеджеров;
- научно-исследовательская школа.

Специфические функции направлены на:

- ликвидацию неграмотности (функциональной, научной, технологической);
- повышение образовательного и культурного уровня;
- специализацию (получение профессии или специальности);
- инновации (обновление знаний, технологии, приобретение новых умений);
- пропаганду передового опыта.

Базируясь на общих закономерностях, процесс обучения имеет свои особенности.

Учебный процесс должен определяться следующими задачами:

- компенсировать пробелы в знаниях и умениях;

- сломать стереотипы, которые мешают усвоению нового и прогрессивного;
- перестроить педагогическое мышление в соответствии с новыми задачами;
- модернизировать теоретические знания на основе достижений науки и передового опыта;
- сформировать умение анализировать собственную деятельность, уметь выделять сильные и слабые стороны;
- сформировать теоретическое отношение к эмпирическому опыту и необходимость его осмысления с позиции науки;
- уметь самостоятельно добывать необходимую информацию для постоянного совершенствования своего опыта.

Необходимо изменить формы организации учебного процесса:

- месячные курсы с отрывом от производства;
- двухмесячные курсы для резерва руководителей школ;
- годовичные курсы без отрыва от работы;
- краткосрочные с отрывом от работы;
- очно- заочные курсы;
- экстернат;
- стажировка;
- повышение квалификации по индивидуальному плану;
- проблемные курсы;
- авторские курсы;
- курсы по итогам аттестации;
- целевые курсы.

Это позволило бы действительно осуществить известный принцип «От образования на всю жизнь- к образованию в течение всей жизни». Только тогда будут созданы необходимые условия для профессионально- личностной самореализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших компонентов, способствующих созданию и поддержанию на высоком уровне научно-технического, политического, культурного и управленческого потенциала страны является налаженная система обучения профессионально подготовленных руководителей образовательных учреждений. Формирование интеллектуальной элиты, которая по существу задает темп развитию науки, техники, экономики, культуры, определяет эффективность этого развития.

Главным направлением развития современной школы является Концепция развития системы образования Республики Казахстан и общегосударственная программа поиска, практической диагностики, обучения, воспитания специалистов-управленцев, нацеленная на подготовку творческого человека.

И начинать нужно с общепсихологической грамотности. Нужны специальные факультеты в вузах, подготовленные специалисты-менеджеры образования, специальные учебники — но прежде всего нужно признание самого факта. Управление персоналом в школе — это сложный целенаправленный процесс, который должен вестись управленцами, учеными, педагогами. Каждый шаг в этом направлении принесёт пользу нашему обществу.

На протяжении последних 100 лет место управление персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы учёных и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией, т. к. сила организации, прежде всего в человеческом капитале.

Осуществление радикальных реформ, как правило, связано с определённой дегуманизацией отношений между людьми, включёнными в различные системы управления. Ситуация в Казахстане — не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И всё более управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Таким образом, в результате проведенного нами исследования можно сделать следующие основные выводы.

Школа занимает своеобразное промежуточное положение. Она считается консервативным институтом. Консерватизм школы имеет положительные показатели, но сегодня настала пора сделать решительные шаги к модернизации управления в современной школе. Управлять развивающейся

системой значительно сложнее, чем традиционной. С усложнением системы усложняется и контроль. Для этого требуется не коллектив подчиненных, а команда единомышленников. Команда представляет собой ядро, которое осуществляет эксперимент в школе. В реформировании системы управления есть два пути – усложнение и качественное изменение. Выбор зависит от типа руководителя. Велика роль директора-управленца. Она состоит в грамотном подборе команды и признании приоритетного значения необходимых перемен.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов школы является нахождение слабых мест, связанных с использованием педкадров, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят школе снижение уровня и качества образования. Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики школ города Екибастуза можно сделать вывод, что в школах не ведется целенаправленная кадровая политика и пока не разработана концепция кадровой политики.

Состав руководящих кадров школ нестабилен, что наглядно видно из статистических данных таблицы стабильности кадров. Нестабильность кадров ведет за собой снижение образовательных услуг на рынке труда, на ухудшение морально-психологического климата в коллективе, способствует снижению адаптации новых работников в коллективе.

Необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Современное состояние образования и наличие элементов кризисных явлений при становлении рыночных отношений предъявляет особые требования к политике управления кадрами любого предприятия, а не только школы. В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроль за результатами и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления в целом. Модернизация управления должна быть ориентирована на консолидацию потенциала общеобразовательного учреждения, повышение производительности и эффективности труда, как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте. Несомненно, рынок стимулирует развитие самостоятельности, деловитости, предприимчивости, творческой инициативы, потребует сформированности таких качеств личности руководителя, как адаптивность, саморегуляция в поведении, способность к разумному риску. Одновременно с этим рынок несет и целую цепь негативных последствий (конкуренция на рынке труда). Все это требует изменить наши отношения к существующим качествам личности руководителя школы. Требуется новый тип руководителя. Нужен предприниматель с высокими нравственными качествами, открытый к сотрудничеству. Учет основных глобальных тенденций в образовании

приводит к необходимости сделать образование высокого качества, способное удержаться в условиях рыночных отношений, а значит, возможны изменения в системе управления.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность образовательных услуг, является наличие в школе менеджеров, способных профессионально решать поставленные образовательные и управленческие задачи. Для эффективного управления персоналом школа нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Возможны изменения штатного расписания с введением новых специальностей:

- Директор- Менеджер образовательного процесса;
- Главный администратор;
- Методолог- архитектор учебно-образовательного процесса;
- Системный администратор;
- Программист;
- Менеджер номинальных моделей образования;
- Специалист по связям с общественностью;
- Представитель интересов учащихся;
- Специалист по здоровому образу жизни;
- Специалист по образовательным технологиям;
- Социолог;
- Культуролог;
- Специалист по детской и молодежной субкультуре;
- Внутренний аудит.

Педагогический менеджмент изменит роль педагогов, требуя от них большего внимания к политике школы, ее процедурным вопросам. Педагоги станут активными участниками в процессе принятия и реализации по школьным проблемам управленческих решений. Они должны знать результаты новейших исследований, посвященных совершенствованию методов управления обучением и воспитанием. Получив возможность рисковать, педагог сможет брать на себя ответственность за изменения, происходящие в учебном процессе и школе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверченко Л. К., Залесов Г. М., Мокшанцев Р. И., Николаенко В. М. Психология управления: Курс лекций. Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. 150 с.
2. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия – 2000 (2 CD). 4-е изд. Изм. И доп. М.: Кирилл и Мефодий, Большая Российская Энциклопедия, 2000.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.
4. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: 199 816 с. 1998.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. 312 с.
6. Ожегов С. М., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия – 2000 (2 CD). 4-е изд. Изм. И доп. М.: Кирилл и Мефодий, Большая Российская Энциклопедия, 2000.
7. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. И доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 784 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л., М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
10. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во “Экономика”, 1998. – 150 с.
11. Васильев Ю. С., Глухов В. В., Федоров М. П., Федотов А. В. Экономика и организация управления вузом. СПб.: Издательство “Лань”, 1999. – 448 с.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 1999. – 480 с.
13. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998.
14. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
15. Глухов В. В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 700 с.
16. Горфинкель В. Я., Купряков Е. М. Экономика предприятия. – М.: Юнити, 1996. – 368 с.
17. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 208 с.
18. Дорошева М. В. Нужны ли Вам такие сотрудники? – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 48 с.
19. Книга работника кадровой службы / Под ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. – М.: “Издательство “Экономика”, 1998. – 494 с.
20. Менеджмент / Под ред. Максимцова М. М., Игнатъевой А. В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
21. Прокушев Е. Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: «Дашков и К», 1999. – 329 с.

22. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
23. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1999 – 384 с.
24. Управление организацией/Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
25. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 296 с.
26. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
27. Управление персоналом/Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. М., 1999 М.;,1999. – 352 с.
28. Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: «Издательство Приор», 1999. – 432 с.
29. Щетин В.П. и др. Экономика образования. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 306 с.
30. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999. – 304 с.
31. Экономика предприятия/Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 742 с.
32. Экономика предприятия/Под ред. Волкова О.И. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 416 с.
33. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив./ Под ред. Шакурова Р.Х., М. «Просвещение», 1990- 115 с.
34. Развитие организации: в поисках адекватных теорий./ Под ред. Ушакова К.М.: Сентябрь, 2004-71 с.
35. Управление образовательными системами./Под ред.Сергеева В.П - М.,2000-57 с.
36. Менеджмент в управлении школой./Под ред.Шамовой Т.И.-М.,1992-112 с.
37. Управление современной школой./Под ред. Поташника М.М.-М.,1992 -77 с.
38. Менеджмент в образовании./Информационно-методический вестник РИПК СО №1,2(2003г.),№1,2,3(2004г.).
39. Образование./ Научно-педагогический журнал.№4,5(2003г.)
40. Директор школы/Журнал для руководителей учебных заведений и органов образования.№3,4(2004г.)
41. Практика административной работы в школе./ Журнал для руководителей учебных заведений и органов образования.№1,2,4(2004).
42. Справочник директора предприятия/Под ред. Лапусты М.Г.4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000.с. 311.
43. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997.с. 482.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**КОНЦЕПЦИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
КОНТРОЛЛИНГА**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение
2. Основные понятия и структура образовательного контроллинга
3. Цель и задачи контроллинга
4. Содержание контроллинга:
 - 4.1 Анализ ситуации
 - 4.2 Стратегический контроллинг
 - 4.3 Оперативный контроллинг
5. Ожидаемые результаты
6. Этапы реализации

Введение

Образование в современных условиях функционирует в динамичной атмосфере, которая приносит периодически технологические инновации в образовательной сфере услуг. Такая ситуация требует постоянного наблюдения за процессами в образовательной деятельности школы, что предполагает внедрение системы управления, которая позволит осуществлять эффективное сотрудничество на всех уровнях действий и принятия решений.

Основные понятия и структура образовательного контроллинга

В условиях реформирования образования происходит смена парадигмы управления, предполагающей изменение целей и задач образования, законодательных условий и внешней среды- на смену централизованному приходит стратегическое управление. Новый механизм управления требует новых подходов, один из них – контроллинг, который находится на стыке теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования.

Такой системой управления может стать контроллинг, который обеспечивает ситуацию, когда вся необходимая внутренняя и внешняя информация будет систематизирована, проанализирована и направлена лицам, принимающим управленческие решения.

Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью организации образования.

Под контроллингом понимают частную функцию в рамках руководства учреждением и поддержку управления благодаря информации. Это включает в себя процесс обработки данных (сбор, подготовка, переадресовка информации, планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и производимые управленческие мероприятия).

Контроллинг- это овладение ситуацией, управление и регулирование процессов.

Цели и задачи контроллинга

Цель: своевременное обеспечение информацией, которая позволит заблаговременно принять меры по управлению, противодействию или усилению деятельности.

Задачи: интегрированное планирование и контроль за обеспечением условий для достижения цели.

Содержание контроллинга

Концептуальную основу контроллинга составляют следующие компоненты:

1. Анализ ситуации;
2. Стратегический контроллинг;
3. Оперативный контроллинг.

Предпосылкой контроля ситуацией является система отчетности, предоставляемая только руководству для оперативного реагирования. Компоненты контроллинга и система отчетности взаимосвязаны между собой.

Анализ ситуации можно обозначить как полную инвентаризацию, в результате которой определяется фактическое состояние школы и учебно-воспитательного процесса на определенный момент времени. При анализе ситуации используются внутренняя информация, которая должна быть должным образом обработана. Внутренний анализ предполагает анализ учреждения в целом, анализ сильных и слабых сторон в работе, анализ ниш и портфельный анализ.

Использование внешних данных определяется имеющимися источниками, из которых может быть получена релевантная для принятия решений

информация, например: анализ социальной среды, анализ конкуренции, анализ образовательной среды, анализ качества образовательных услуг.

Дополнительным аспектом анализа может служить анализ развития школы, однако это направление ближе к стратегическому контроллингу, когда в зависимости от ситуации определяется стратегия. Выводы по анализу ситуации должны быть дополнены интерпретациями в различных прогнозных условиях, т. е. наряду с плановыми целями могут быть разработаны альтернативные планы, после рассмотрения которых принимается решение по наиболее выигрышной стратегии.

Задачей стратегического контроллинга является обеспечение планомерного развития школы в долгосрочном периоде, для чего необходимо рассмотрение структурной системы и потенциальных возможностей. Методы, которые используются при стратегическом планировании, можно рассмотреть как стратегический баланс, техника сценария и рассмотрение поля деятельности.

Техника сценария рассматривает определение правильных целей развития и возможности их достижения. Данный метод предполагает разработку альтернативных вариантов, в соответствии с конкурентной ситуацией, которая возникнет в будущем.

Поля деятельности рассматриваются с позиции их привлекательности и положения учреждения среди конкурентов. При использовании данных методов можно добавить также инновации, которые усилят привлекательность образовательных услуг данного учреждения.

В отличие от стратегического контроллинга, оперативный контроллинг и оперативное планирование предполагают разработку стратегии на краткосрочный период, примерно на один год. В данной сфере рассматриваются степень занятости персонала, степень использования оборудования и помещений, бюджет издержек по местам возникновения и организационные структуры.

Стратегический и оперативный контроллинг могут различаться используемыми моделями, но цели одинаковы- повышение качества принимаемых решений.

Объекты контроллинга- оперативное и стратегическое управление.

Принципиально различают два подхода к определению информационной структуры: структурный и объектно- ориентированный.

С позиции структурного подхода, свойства и поведение объектов являются независимыми. С позиции объектно- ориентированного подхода, свойства и поведение заключены в самом объекте, и моделируются совместно.

Организационная структура влияет на информационную структуру, поскольку определяет предметную область, объекты, связи между ними и функции. Информационная система оказывает влияние на организационную структуру, т. к. в дополнение к управленческим задачам, формирует задачи по обслуживанию информационной системы и делегирует полномочия по их исполнению. Организационная структура- логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей. Оперативный контроллинг- это управление затратами. В процессе бизнес- реинжиниринга проводится реструктуризация учреждения. Традиционно выделяют следующие этапы реинжиниринга:

1. Выбор стратегии- определение основных целей учреждения исходя из его возможностей, потребностей и конкурентоспособности.
2. Обратный инжиниринг- разработка модели учреждения «как есть».
3. Прямой инжиниринг- разработка модели «как должно быть».
4. Реинжиниринг- разработка комплекса мероприятий для перехода от существующей модели «как есть» к желаемой модели «как должно быть».
5. Внедрение- выполнение комплекса мероприятий реинжиниринга (реорганизации, разработки информационной системы, программирования).

Объединяющим фактором указанных методов является система отчетности, которая обеспечивает полноценную информацию для принятия решения. Для этого информация должна быть прозрачной, своевременной, понятной, важной и актуальной для пользователей.

При проведении мероприятий по контроллингу применяется бенчмаркинг («эталонное тестирование»), как инструмент контроллинга, под которым понимается метод сравнения, определяемый как постоянный систематический поиск и внедрение лучшей практики.

Ожидаемые результаты

В результате внедрения системы контроллинга в учреждении образования могут быть сформированы альтернативные варианты методов управления.

- ✓ Выбор подходящей модели управления станет принятием решения в системе контроллинга.
- ✓ Структура системы управления предстанет в виде комплекса иерархических функциональных моделей.
- ✓ Простой анализ ниши позволит определить целевую нишу, которая состоит из желаемого и ожидаемого развития.
- ✓ Анализ ниши поможет детально рассмотреть проблемы управления школой и уменьшить разрыв.
- ✓ Анализ технических средств поможет проиллюстрировать упущенные возможности в улучшении качества работы.
- ✓ Новые задачи, связанные с управлением парка средств вычислительной техники необходимо решать со специалистами по информационным технологиям, т. к. они знакомы с техническими аспектами автоматизации и не всегда могут подготовить необходимую для управленческих целей отчетность по средствам вычислительной техники.

- ✓ Действия персонала, ответственного за принятие решений, необходимо согласовывать с заинтересованными лицами из числа исполнителей.

Этапы реализации

Концепция образовательного контроллинга будет реализовываться поэтапно:

1 этап: планируется создание базы, адекватной целям и задачам развития образования и внедрения новой модели системы управления, способной обеспечить достижение глобальных стратегических целей.

2 этап: полномасштабная реализация концепции, ее корректировка с учетом накопленного опыта, развитие рынка труда и социально- экономических условий.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Программа спецкурса «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе»

Программа спецкурса «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе»

Примерный тематический план

Программа спецкурса «Управление образовательной системой в общеобразовательной школе» предназначена для подготовки резерва руководителей школы или начинающих молодых директоров школы. Возможно введение спецкурса на курсах повышения квалификации педкадров, в высших учебных заведениях для студентов по специальности «Педагогика» либо будущих специалистов-управленцев.

Программа спецкурса содержит примерную программу тематического планирования. Раскрыто содержание теоретической и практической частей программы.

Данная программа окажет помощь преподавателям в организации практических занятий, в которых определены цели, вопросы для свободного диалога, что, несомненно, будет способствовать становлению профессионального мастерства будущих специалистов.

№	Название темы	Количество часов		
1.	Социально-педагогические системы, понятия и виды	1	1	
2.	Понятие управления и педагогического менеджмента	1	1	
3.	Понятие управления персоналом	1	1	
4.	Школа как педагогическая система и объект управления	2	1	1
5.	Методы и формы управления педагогическими системами	2	1	1
6.	Управленческая культура руководителя	2	1	1
7.	Научно-методическое обеспечение образовательной системой	2	1	1
8.	Новые информационные технологии в	2	1	1

	управлении образованием			
9.	Система внутришкольного контроля	2	1	1
10.	Межличностные отношения Социально-психологический климат в педколлективе	2	1	1
	Итого	17	10	7

Содержание

Теоретический курс

Тема 1. Социально-педагогические системы, понятия и виды.

Понятие «система». Природа и сущность систем, их виды и законы развития.

Педсистема как разновидность социальной системы, ее функциональные компоненты. Педпроцесс как динамическая система.

Тема 2. Понятие управления и педагогического менеджмента.

Понятие и сущность управленческой деятельности. Управление педсистемами. Основная цель, задачи управления. Функции и принципы управления.

Тема 3. Понятие управления персоналом.

Аспекты управления персоналом. Методы управления персоналом. Значение службы кадров в управлении персоналом. Функция кадровой службы в школе.

Тема 4. Школа как педагогическая система и объект управления.

Системы внутришкольного управления. Проблемы функционирования и управления инновационными процессами развития школы. Нововведения во внутришкольном управлении. Основные направления деятельности.

Тема 5. Методы и формы управления педсистемами.

Значение планирования. Разработка программ развития школы и учебных планов. Методы управления: система диагностики, исследования, наблюдения, собеседования, тесты, карты, опросники, анкеты. Формы управления.

Тема 6. Управленческая культура руководителя.

Организация стратегической платформы школы как управляемого объекта. Функции руководителей на всех уровнях управления. Условия для эффективной и творческой деятельности коллектива.

Тема 7. Научно-методическое обеспечение образовательной системы.

Содержание и задачи методической работы в школе. Обновление, внедрение новшеств, адаптация к изменениям.

Тема 8. Новые информационные технологии в управлении образованием.

Понятие информации. Ее роль в управлении. Информационные потребности. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование информационных потребностей. Новые информационные технологии. Использование информационных технологий в управленческой деятельности.

Тема 9. Система внутришкольного контроля. Сущность и значение внутришкольного контроля. Нововведения. Образовательный контроллинг. Цель, задачи и содержание контроллинга.

Тема 10. Межличностные отношения и их формирование. Социально-психологический климат в педколлективе.

Педколлектив школы. Понятие «межличностные отношения». Влияние межличностных отношений на деятельность преподавателей, качество учебно-воспитательного процесса. Конфликт. Разрешение конфликтов в педколлективе.

Практические занятия

Тема 1. Педколлектив как объект управления

Цель:

1. Усвоить сущность планирования в школе.
2. Познакомить с функциональными обязанностями.
3. НОТ учителя.

Вопросы к обсуждению:

1. Планирование работы в школе.

2. Требования к руководителю.
3. Распределение обязанностей.
4. Упорядочение труда учителя.
5. Самоконтроль.
6. Перспективы использования электронного блокнота.

Тема 2. Диагностика качества и результата профессиональной деятельности

Цель:

1. Познакомить с основами деятельности.
2. Углубить представления о диагностике личностных качеств.

Вопросы к обсуждению:

1. Основные стереотипы деятельности.
2. Деятельность преподавания.
3. Оценка педдеятельности.
4. Мнение администрации. Анализ характеристики.

Тема 3. Принятие управленческих решений. Внутришкольная оперативная информация

Цель:

1. Углубить знания об управленческой информации.
2. Познакомить с современными средствами информации.

Вопросы к обсуждению:

1. Понятие «управленческая информация».
2. Роль информации в принятии решений.
3. Содержание, цель информации заместителя директора.
4. Содержание ежемесячной информации.
5. Компьютерные средства. Электронный блокнот.

Тема 4. Школьная документация и оборудование

Цель:

1. Расширить знания о видах документации.
2. Познакомить с системой финансирования школы.

Вопросы к обсуждению:

1. Функции внутришкольной информации, отчетности и учебно-педагогической информации.
2. Документация учителя.
3. Документация руководителя.
4. Финансовые поступления, бюджет школы, тарификация.
5. Приобретение, хранение и использование ТСО и оборудования.

Тема 5. Содержание и методика работы педсовета

Цель:

1. Познакомить со структурой подготовки и проведения педсоветов в школе.

Вопросы к обсуждению:

1. Содержание и методика работы педсовета.
2. Перспективное планирование.
3. Предварительная подготовка к педсовету.
4. Проведение педсовета.
5. Работа по выполнению рекомендаций педсовета.

Тема 6. Самообразование преподавателей

Цель:

1. Раскрыть содержание блока готовности к самообразованию.
2. Проанализировать собственную готовность к самообразованию.

Вопросы к обсуждению:

1. Цель, задачи и формы самообразования.
2. Организация открытых уроков.

3. Школа передового опыта.
4. Курсы повышения квалификации.
5. Педчтения, научно-теоретические конференции.
6. Самовоспитание.

Тема 7. Общение и конфликты в педагогической деятельности в школьном коллективе

Цель:

1. Углубить знания о причинах конфликтов.
2. Показать, как разрешить конфликты и избегать их.

Вопросы к обсуждению:

1. Выявление объективной причины конфликта.
2. Разрешение конфликтной ситуации.
3. Менеджер по конфликтным ситуациям.
4. Избегание конфликта.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Внутришкольная концепция руководства персоналом в общеобразовательной школе

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение
2. Основная часть
 - 2.1 Содержание Руководства
 - 2.2 Концептуальная основа Руководства
3. Памятка для молодого руководителя школы

Введение

Переход к модели образования, ориентированного на результат, внедрение технологии Управления изменяют роли административных и учительских коллективов школ. Директора, их заместители и руководители методических объединений становятся менеджерами, управляющими образовательным процессом в школе. Одновременно меняется роль учителя. Прежде всего, он должен перейти от «ориентирования на шефа» к «ориентированию на клиента», то есть освоить базовый принцип психологизации педагогической деятельности и действительного перехода к личностно-ориентированной педагогической парадигме. Этот вопрос уже нашел свое отражение в работах Н.А. Алексеева, Д.А. Белухина, Н.А. Бондаревской, Ж.Д. Караева, М.М. Жанпеисовой, В.Т. Тихомировой, И.С. Якиманской.

По мнению российских специалистов управления и аналитики образования решение проблемы совершенствования управления приведет к изменению штатного расписания учреждений образования и системы образования в целом. Считается, что уже сегодня очевидна необходимость введения нескольких новых групп функций и позиций в образовании, без которых уже в ближайшее время будет невозможно представить школу.

Содержание руководства

Руководство персоналом в общеобразовательной школе - документ, в котором указаны правила (набор основных норм) поведения сотрудников в различных ситуациях жизни как внутри коллектива - так и вне его.

Отношения внутри коллектива:

- вертикальные отношения (с начальниками и подчиненными;
- горизонтальные отношения (с коллегами;
- отношения "сотрудник-организация").

Цель разработки руководства персоналом: Дать педагогам четкое представление о тех правилах и нормах, которыми они должны руководствоваться, являясь сотрудниками данной школы.

Основные разделы Руководства персоналом:

трудовые отношения - порядок найма и увольнения сотрудников;
 рабочее время сотрудников - дни и часы работы, опоздания, отлучки и прогулы;
 отношения между начальником и подчиненным - "портрет" начальника и подчиненного, принципы делегирования полномочий и ответственности, карьерного и профессионального роста, рассмотрения трудовых споров;
 финансовая дисциплина сотрудников;
 безопасность - конфиденциальность информации и ответственность за ее разглашение, техника безопасности;
 условия труда и льготы сотрудникам.

Руководство персоналом разрабатывается на основе принципов, заложенных в корпоративной философии, и является их органическим продолжением.

Методы: социально-психологические исследования (интервьюирование, анкетирование и так далее); тренинги-семинары.

Результаты:

- облегчается адаптация новых работников в коллективе; повышается осознание работниками школы себя как единого коллектива;
- улучшается организационная культура;
- коллектив легче адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды организации; появляется система критериев оценки поведения педагогов, что особенно важно при разрешении конфликтных ситуаций; тратится меньше энергии руководящего персонала на управление коллективом

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала школы, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Программы повышения квалификации составляются для педагогов различных уровней иерархии:

- преподавателей;
- руководителей МО;
- заместителей директора.

Цель:

- улучшение качества образовательных услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития школы;
- повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого работника школы и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

- типовых рабочих мест (например, методические объединения или творческие группы);
- персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, управление проектами, внешняя среда школы, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления школой, анализ проблем и так далее).

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики любого образовательного учреждения.

Методы: курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

Результаты: повышение эффективности работы персонала; повышение качества образования; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения уровня регулярного менеджмента; стабилизации кадрового состава на основе предоставления школой возможности профессионального, карьерного и личного роста

Проведение аттестации персонала

Аттестация персонала - совокупность мероприятий, в процессе проведения которых руководитель школы получает четкое представление о сильных и слабых сторонах имеющегося в организации персонала.

Результаты аттестации приносят массу ценных сведений, на основе которых можно устанавливать и корректировать квалификационные требования к персоналу, грамотно планировать мероприятия по повышению квалификации в дальнейшем и подбирать сотрудников, наилучшим образом подходящих школе.

Цель:

- Регулярная оценка профессиональных и деловых качеств педагогов, оценка эффективности труда, повышение квалификации.

➤ Методы:

социально-психологические исследование с целью определения задач проведения аттестации, выяснения отношения к ней педагогов, разработки параметров аттестации и так далее: разработка системы критериев для проведения аттестации, планирование процедуры аттестации, подготовка методических материалов, организация и проведение аттестационных мероприятий, составление отчетов и подготовка рекомендаций по результатам аттестации.

Результаты:

получение многоаспектной информации о каждом преподавателе школы; оптимальное использование возможностей каждого педагога; определение кандидатов на продвижение, перемещение, увольнение ; оптимальное распределение обязанностей и определение степени ответственности педагогов; получение основы для планирования мероприятий по повышению квалификации в школе.

Концептуальную основу данного руководства составляют следующие компоненты:

Основная функция управления- умение достигать поставленных целей. Управление-это непрерывный процесс, состоящий из многократно повторяющихся и взаимосвязанных действий. Эти действия определяются в качестве функций управления. Остановимся на основных функциях управления.

Планирование- функция, представляющая собой процесс подготовки решений. Его назначение состоит в стремлении заранее учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития школы.

Планирование включает этапы:

- Постановка целей.
- Определения исходных предпосылок.
- Выявление альтернатив.
- Выбор наилучшей альтернативы.
- Ввод и исполнение плана.

Организация планирования нацелена на упорядочение деятельности руководителя школы и исполнителей. Это, прежде всего, оценка своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника и расстановка сил.

Контроль (образовательный контроллинг)-одна из важнейших функций управления. Контроль обеспечивает правильную оценку реальной ситуации и создает предпосылки для внесения исправлений в запланированные показатели развития школы.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности, сравнение их с планом, выявление отклонений и ошибок, анализ их причин, разработка программ для достижения целей школы.

Принятие решений-это процесс выбора альтернативных способов действия для достижения целей.

Политика персонала-в данном процессе руководитель школы выбирает, принимает и обучает персонал.

Выделим основные функции управления человеческими ресурсами:

- Прогнозирование новых рабочих мест.
- Поиск новых работников.
- Отбор работников и принятие их на работу.
- Ознакомление новых работников с условиями работы.
- Создание должностных инструкций.
- Составление программ совершенствования работников.
- Контроль.
- Исследование и разбор жалоб.
- Создание и поддержка системы поощрения.
- Фиксация достижений работников.
- Организация оценки работников (рейтинг).

Менеджер по кадрам собирает и хранит все данные о работнике и при необходимости представляет их руководителю школы (менеджеру образовательного процесса) или внутреннему аудиту.

Коммуникация-процесс перехода информации в школе от одного лица к другому.

Основные направления достижения информации:

1. Связь направленная вниз (способ передачи цели и указаний для подчиненных).
2. Связь направленная вверх (способ сбора информации руководителем от работников).
3. Горизонтальная связь (общение работников на одном уровне).

Процесс руководства персоналом делится на три части:

- **Указание**— установка правил, приказ, задание.
- **Реагирование**- руководство через мотивы и потребности, создание хороших условий труда, решение возникающих проблем и конфликтов, стимулирование за отличную работу.
- **Представительство**- руководитель представляет своих работников перед высшими звеньями власти, решает конфликты между потребностями работников и целями руководства.

Функции директора школы (менеджера образовательного процесса):

- Администрации.
- Поиск новшеств.
- Вдохновение учителей.
- Обучение педагогов своей школы.
- Поддержание хороших связей школы с обществом.
- Поощрение трехстороннего сотрудничества (родитель, учитель, школа).
- Хорошо познать себя, чтобы иметь возможность учиться и совершенствоваться.
- Создание доброжелательной атмосферы.

Рассмотрим пять источников воздействия, которые могут возбудить ответные действия подчиненных на действия руководителя школы:

- **Воздействие насилия** проявляется, когда подчиненный верит, что за плохую работу он будет наказан или не получит поощрения.
- **Воздействие приказа** проявляется, когда работник чувствует, что руководитель школы имеет право увеличить воздействие, опираясь на свое положение в школе.
- **Воздействие поощрения** означает, что руководитель школы имеет право наградить работника (улучшить условия труда).
- **Воздействие эксперта** проявляется в том, что подчиненный уверен, что у руководителя школы больше знаний и умений.
- **Референтное воздействие** проявляется, когда подчиненные идентифицируются с руководителем и директор передает право референции подчиненному.

Для того, чтобы полноценно работать, проявляя себя и внося что-то новое в школу, каждый директор должен обладать определенными личностными качествами.

Охарактеризуем некоторые **черты эффективного руководителя:**

Оптимистичность- всегда охотно выслушивает других и их идеи.

Любовь к людям (открытость)- его интересует, что делают другие; он человечен, отдает себе отчет в собственных слабостях.

Смелость- всегда пытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше; никогда не делает это необоснованно.

Тактичность и внимательность- основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего.

Справедливость (объективность)- когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Честолюбие- радуется не только за себя, но и за достижения других и разделяет их успех.

Скромность- не нуждается в лести окружающих и не скрывает свои ошибки.

Уверенность- вера в свои силы без заносчивости и высокомерия.

Эмпатия- умение почувствовать себя на месте другого и оценить ситуацию с точки зрения другого лица.

Гибкость- умение приспособиться к изменяющейся среде.

Рациональность- действия опираются на объективные причины, а не эмоциональные решения и интуицию.

Важную роль в личности руководителя школы играют его **ценности**.

Ценности руководителя- это цели, обязанности, интересы, чувства и убеждения. Руководитель школы должен анализировать свое поведение, понять свое место в школе, быть готовым при необходимости меняться и совершенствоваться.

Памятка для молодого руководителя школы

1. Руководитель- знаток людей, психолог, умеющий создать стимулирующие условия.
2. Искусству руководства надо учиться постоянно, независимо от возраста и опыта.
3. Магистральное направление творческого роста руководителя- совершенствование технологии сотрудничества.
4. Привлечь людей можно доброжелательным и уважительным отношением к ним.
5. Результаты школы зависят от принятия своевременных решений.
6. Сила решений зависит от того, в какой мере они нацелены на совершенствование учебно-воспитательного процесса.
7. Директору следует принимать решения только по принципиальным вопросам, а не браться за решение этих вопросов, которые могут решить его заместители.
8. Никогда не следует принимать решения в возбужденном состоянии.
9. Успешное решение зависит от умения распределять обязанности, распоряжаться и контролировать.
10. Авторитет руководителя определяется его идейно-нравственной зрелостью, компетентностью и деловитостью.
11. Требовательность является фундаментом сознательной дисциплины.
12. Требовательность должна быть системой.
13. Требования должны исходить из интересов дела.
14. Требования предъявляются с учетом возможностей каждого педагога.
15. Распоряжения лучше давать в форме поручений и просьб.
16. Руководитель должен заботиться о том, чтобы его поручения получили поддержку в коллективе.
17. Главный путь познания учителя- анализ его деятельности.
18. Уроки посещаются с целью оказания методической помощи или изучения положительного опыта.
19. В процессе контроля важно найти положительные моменты.
20. Успехи учителя лучше отмечать в присутствии коллег.
21. Контроль не должен быть мелочным.
22. Руководитель учит других на собственном примере.
23. Эффективный путь активизации профессионального роста- стимулирование методического сотрудничества.
24. Руководитель держит в поле своего зрения взаимоотношения в коллективе.
25. Равное обращение со всеми членами коллектива- главное условие его сплочения.
26. Если руководитель услышал о себе нелестное мнение, он должен опровергнуть его делами.
27. Долг руководителя- ценить время и силы учителя.

- 28.Руководителю следует систематически анализировать, планировать свою работу и приучать других соблюдать установленные правила.
- 29.Важное условие сплочения коллектива- правильное отношение к критике.
30. Сведите к минимуму количество совещаний и бюрократической работы.