

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования «Волгоградская
государственная академия последипломного образования»**

Утверждены протоколом заседания
рабочей группы для координации работы
по проведению оценки региональных
механизмов управления качеством образования
в Волгоградской области от 10 июня 2022 года № 8

**Методические рекомендации
по формированию управленческих команд
в образовательных организациях Волгоградской области**

г. Волгоград, 2022 г.

Содержание:

Обозначения и сокращения.....	2
Введение.....	3-4
1. Технология формирования управленческой команды.....	
1.1.Понятие, цель, задачи, принципы, факторы формирования управленческой команды.....	5-6
1.2.Классификация команд	6-8
1.3.Этапы формирования и развития управленческой команды команды.....	8-10
1.4. Распределение ролей в управленческой команде.....	10-12
1.5. Управленческое решение.....	13-18

Обозначения и сокращения:

ГАУ ДПО «ВГАПО»	Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Волгоградская государственная академия последипломного образования»
МОУО	Муниципальный орган управления образованием
ОО	Общеобразовательные организации

Введение

На территории Волгоградской области функционирует 679 образовательных организаций. Для достижения наиболее высоких результатов работы каждая образовательная организация должна представлять собой слаженный механизм, работающий как единое целое. Именно поэтому одним из приоритетных направлений жизнедеятельности любого образовательного учреждения является создание эффективной профессиональной управленческой команды, ориентированной на достижение конкретной цели - повышение качества образования детей. Анализ I раздела «Оценка компетенций руководителей общеобразовательных организаций» мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Волгоградской области, проведенного во втором квартале 2022 года, показал наличие ряда недостатков в вопросе командного подхода в управлении ОО Волгоградской области:

1. Не высокий процент функционирующих управленческих команд (21 % ОО), где сохранены должности «заместитель директора».
2. Деятельность руководителя, при передаче полномочий педагогической команде (при наличии должности «методист») (37 % ОО).
3. Отсутствие в части ОО (12 % ОО) как управленческих, так и педагогических команд, полное автономное управление ОО директором, посредством наделения частичными управленческими полномочиями педагогов школы.

Данные недостатки определяют конкретные направления работы с управленческими командами на уровне региона, в формате внедрения технологии формирования управленческой команды, которая подразумевает:

- во-первых, формирование управленческих команд на местах, в ОО,
- во-вторых, построение эффективного взаимодействия между основными субъектами команды,
- в-третьих, ориентация всех членов команды на достижение единых целей, в том числе эффективного управления всеми процессами в ОО,
- в-четвертых, профессиональная подготовка всех членов команды, для качественного выполнения поставленных целей.

Под управленческой командой нами понимается объединение специалистов ОО, от 2 до 7 человек, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ориентированных на достижение общей цели, при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста. Управленческая деятельность команды прежде всего базируется на довольно специфической функции – командной выработке решения, в отличие от административно-управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням подготовки и утверждения.

В данном случае, в формате управленческой деятельности команды могут быть объединены усилия как директора, заместителя директора, так и методистов, педагогов школы, то есть объединены усилия специалистов, которые занимаются управленческой деятельностью, и образуют команду, ориентированную на эффективное управление всеми процессами в ОО.

Ключевым фактором функционирования управленческой команды является создание соответствующей среды взаимодействия между людьми, которая бы стимулировала активность специалистов, позволяла им идти на определенный риск, испытывать новые способы поведения и организаторской деятельности. Управление как деятельность в команде отличается от руководства и администрирования в общепринятом смысле тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области разворачиваемой в данный момент деятельности.

Эффективно работающая команда способна осуществлять следующее:

- работать в неустойчивой, быстро меняющейся внешней и внутренней среде;

- добиваться синергетического эффекта управления социально-экономическими процессами за счет кооперации, синхронизации действий участников команды;
- удовлетворять как интересы участников команды, так и организации в целом;
- анализировать, прогнозировать и предвидеть развитие объекта управления;
- систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики и т. д.

Таким образом формирование управленческой команды выступает основным фактором, способствующим быстро и эффективно принимать управленческие решения, реагировать на изменения, происходящие как внутри ОО, так и в целом, в системе образования региона. Внедрение технологии формирования управленческих команд предполагает:

- формирование структуры управленческой команды, подбор персонала в каждой конкретной ОО;
- формулирование четкого курса, разработка правил и норм, отношений и подчинения в управленческой команде;
- оказание информационной поддержки, профессиональное обучение, развитие управленческой команды.

Стержнем развития управленческой команды является цель, мотивирующая всю команду, коллектив, а направляющей силой – руководитель как лидер коллектива, акцентирующий особое внимание на командный подход, как основной и наиболее эффективный элемент управления ОО.

Внедрение технологии формирования управленской команды на местах в ОО Волгоградской области позволит:

1. Сформировать команды на местах, в ОО, способные прогнозировать развитие ситуации и вырабатывать стратегию управления школой для решения возникающих проблем и представляющие собой высокоорганизованную группу взаимозависимых и взаимодополняющих специалистов, объединенных стремлением к общей цели при одновременном удовлетворении своих потребностей.
2. Приобрести каждой конкретной команде системные характеристики: целостность, профессионализм, разнообразие, идентифицируемость, структурность, относительная изолированность.
3. Выстроить командную работу в формате управленческой цикличности: от анализа, целеполагания, до управленческого решения, и его контроля.
4. Построить работу команды как развивающегося объекта, поскольку постоянное и быстрое реагирование на изменяющиеся внешние условия является необходимым условием для успешной управленческой деятельности.

I. Понятие, цель, принципы, факторы формирования управленских команд

Процесс командной работы, в первую очередь связан с деятельностью профессионалов, которые занимаются управленческой деятельностью и образуют команду, эффективно взаимодействуя между собой. Главная цель управленческой команды — это эффективный процесс управления, результатом которого будет являться достижение социально значимых результатов в развитии ОО.

На сегодня, отсутствует единый подход к формулировке понятия «управленческая команда», нет единого понимания его содержания, тем не менее при его употреблении используются действующие понятия «команды» и понятия «педагогическая команда», «управленческая команда».

Команда – (франц. «commande», от позднелатинского. «commando» -поручаю, приказываю) – временная или постоянная воинская организация численностью от 3 человек и более, предназначенная для выполнения определенных обязанностей по службе или каких-то работ (А.М. Прохоров).

Команда – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации (Галкина Т.П).

Команды – группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов (Девид Джерри, Джулия Джерри)

Коллектив – социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения (Краткий словарь современной педагогики).

Команда – это группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения задач (Справочник командного лидера).

Педагогическая команда – группа педагогов ОО, созданная для решения стратегических и тактических задач учреждения (И.В. Жуковский).

Управленческая команда – это группа людей, в которой участники обмениваются мнениями, каждый из которых обладает большим объемом информации и знает о состоянии дел в организации (Д.Г. Бойета).

Управленческая команда - команда, которая создается для принятия решений за всю организацию и несущая общую ответственность (Д.Е. Фишбейн).

Управленческая команда - это группа руководителей высшего звена, которые распределяют управленческую деятельность, взаимодействуя и обмениваясь опытом между собой, т.е. управленческая команда должна состоять из разнообразного опыта и активного лидера (Г. Лазарус, Дж. Шанахан).

Управленческая команда - это самоорганизующейся система, в которой члены команды самостоятельно формируют принципы построения и функционирования команды».

Таким образом, проанализировав различные характеристики к понятию, управленческой команды, можно дать ей следующее определение – это группа профессионалов-управленцев-педагогов, которые совместно осуществляют деятельность, понимают миссию, цель ОО, обладают такой компетенцией как креативность, берут на себя ответственность за конечный результат, а также разрабатывают новые механизмы эффективной работы школы. Данные определения «команды», также позволяют сформировать нам набор признаков необходимых для управленческой команды, функционирующей в ОО:

- объединение специалистов - профессионалов,
- ориентированность на достижение общих целей, при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста,
- высокий уровень взаимосвязи,
- высокое качество и производительность,
- командная выработка решения,
- психологическая совместимость членов команды,
- гибкость, то есть способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и в образовательной организации,
- хорошая мотивированность,
- высокая степень автономии,
- высокая степень удовлетворенности своей деятельностью.

II. Классификация команд

Исходя из потребностей практики, классификацию команд проводят в зависимости от структуры организации, численности команд и стратегии развития организации.

Классификация команд с точки зрения структуры организации: формальные, неформальные. В контексте управления ОО, как правило рассматривают типы формальных групп, как объединения людей в составе их структурных подразделений:

- Группа руководителей, состоящая из руководителя организации (его подразделения) и непосредственных заместителей, и помощников (в данном формате группа вырабатывает стратегию развития, планирует работу, принимает решения и реализует их, то есть осуществляет общее управление).
- Функциональная группа, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, группы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы (группа создается руководителями и специалистами как для управления в целом учреждения, так и его подразделениями; большинство решений здесь в силу автономности функций принимаются на уровне подразделений, которые умеют "лучше реагировать на информацию снизу", где расширено право планирования, но только исходя из принятых управленческой командой стратегических целей).
- Комитет (целевая) группа – это группа внутри организации, которой определяются полномочия для выполнения какого-либо проекта или задания. Иногда комитеты называются советами, комиссиями, целевыми группами, в их состав могут входить работники других организации (целевые команды (комитеты) создаются под специальные программы или проекты, а также для стратегического и тактического решения проблем ОО).
- Производственная (рабочая) группа, включающая в себя руководителя и подчиненных, одного из структурных подразделений, занятого исполнением работ на нижнем уровне управления (рабочая группа, звено, бригада, участок), либо временная группа, которая формируется для выполнения разового задания или поручения (в состав данной команды могут входить руководитель и работники первичного подразделения, либо работники различных подразделений) такая команда не может быть управленческой, поскольку опирается в своей деятельности на цели и задачи, разработанные управленческой командой ОО, и не решает вопросы стратегического и тактического управления, а в основном оперативные и ситуационные проблемы).

Классификация команд по численности участников (самый распространенный критерий классификации команд – это их численный состав, поскольку именно от числа участников команды зависят количество взаимных связей, возможность контроля и в итоге - мобильность и жизнеспособность управленческой команды):

- 2–3 человека – мини-команда;
- 4–7 человек – средняя или оптимальная команда;
- 8–12 человек – большая команда;
- 13–18 человек и более – сверхбольшая команда или макрокоманда.

Классификация команд на основе стратегии развития организаций (управления ими). Выделяют четыре типа стратегий развития организаций: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание трех предыдущих стратегий. Опираясь на данные типы стратегий, можно выделить следующие управленческие команды:

- Ориентированные на стратегию ограниченного роста и нацеленные на обеспечение стабильности образовательной организации на длительный период (команды данного направления не нацелены на риск и устанавливают цели от достигнутого уровня).
- Ориентированные на стратегию роста (данные команды делают ставку на инновации и используют в качестве ориентиров изменения во внешней среде).
- Нацеленные на стратегию сокращения (данные команды могут преследовать несколько целей: оптимизацию кадров, отсеечение лишнего в направлениях работы, сокращение или переориентацию, когда организация вынуждена сконцентрировать свои силы на отдельных направлениях деятельности).

- Управленческие команды, стратегия которых типична для изменяющихся команд, не имеющих специфических перспектив в рамках длительного периода, но постоянно приспосабливающихся к изменениям внешней среды.

Классификация команд по ведущим акцентам деятельности организации:

- Команда-решатель задач предполагает решение задач по строгому алгоритму действий, данный тип может быть успешен только в стандартных условиях типичных задач.
- Команда-аналитик в изменяющихся условиях с высокой вариацией состава задач более успешна будет команда с доминированием аналитической составляющей по отношению к действенной. В стереотипных условиях такая команда становится малоэффективной, в силу неоправданного увлечения анализом (рефлексией) там, где нужны стандартные действия по нормативному алгоритму.
- Команда продуманных действий. Приоритетом команды становится целедостижение, а также одновременное аналитическое сопровождение при столкновении с трудностями. В результате сам процесс достижения цели становится осмысленным, повышается его эффективность. Однако команда может серьезно затрудниться в аналитике, если объективно от нее требуются перейти от смысловой размытости в аналитических обсуждениях к строгим понятийным критериям, способным обеспечить однозначную определенность и обоснованность решения.
- Критериально-ориентированная команда обладает огромной теоретической мощностью. Команда может успешно решать проблемы и задачи в общем виде. Если же дело требует от команды внутренней самоорганизации и баланса между тремя составляющими ее работы (действие – рефлексия – критериальное обеспечение), то потеря этим типом команды практикоориентированности будет негативно сказываться на результатах работы и превращать команду в контрпродуктивную по отношению к ее задачам.
- Команда критериально-практической самоорганизации, является идеалом. В этом типе команды достигнута гармония в трех слоях: действие по достижению цели – рефлексия затруднений в действиях – понятийноконцептуальная работа для снятия неопределенности в рефлексии.

III. Этапы формирования и развития управленческой команды

Первый этап	Формирование структуры управленческой команды	Определение цели формирования и роли управленческой команды, определение количественного состава группы, структуры группы и направлений ее деятельности. Распределение функциональных обязанностей между членами управленческой команды в соответствии с их индивидуальными особенностями.
Второй этап	Подбор персонала	Создание механизма управленческого партнерства для качественного осуществления взаимодействия между членами команды, и членами команды, и педагогическим коллективом.
Третий этап	Формулирование четкого курса (коллективных целей, выработанных на основе личных	Налаживание коммуникативных связей между членами команды, формирование деловой атмосферы с установлением контактов, вызреванием и разрешением конфликтов, эффективным взаимодействием. Для данного этапа характерны фазы перехода: от руководства

	целей) и перспектив.	управленческой командой к самоуправлению; от конфронтации к сотрудничеству между работниками; от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные; к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в управленческой команде.
Четвертый этап	Разработка правил и норм (стандарты, положения), отношений власти и подчинения.	Основные фазы командной работы: - необходимо сформулировать и создать командный подход, который направлен на коллективный интерес; - создание всеми участниками норм и правил совместной работы; - общее решение может быть более эффективным, нежели единоличное; - переход только на совместно выработанные нормы/правила, опирающиеся на коллективный интерес; - поиска новой модели управления командой, в основе которой лежит самоуправление.
Пятый этап	Организационная поддержка (информации, обучения, вознаграждения)	Разработка эффективной системы обучения, позволяющей руководителю управленческой команды работать с каждым членом управленческой команды индивидуально.
Шестой этап	Развитие управленческой команды	Организация совместной работы, наращивание личного и командного мастерства, трансформация и преобразования команды. Реализация поставленных целей и задач.
Седьмой этап	Анализ результатов командного взаимодействия	Рефлексия общей деятельности, выявление сильных и слабых сторон с целью корректировки для последующего развития.

Согласно вышеперечисленных этапов управленческая команда способна функционировать следующим образом:

1. Управленческая команда принимает и анализирует решения, определяет стратегию развития, планирует работу.

2. Руководители самостоятельно могут сформировать управленческую команду не только для управления всей организацией в целом, но и для управления отдельными подразделениями.

3. На уровне подразделений с жесткой иерархической структурой управления действия осуществляют функциональные команды руководителей. Руководители и специалисты из разных функциональных подразделений организации, делают акцент на определенной цели и должны работать как единая управленческая команда для улучшения координации между отделами, введения инноваций и решения насущных проблем.

4. Создание целевых управленческих команд под специальные проекты или программы. В состав могут входить сотрудники любых подразделений организации.

Факторы, определяющие стратегию формирования управленческой команды:

1.	Содержание социального заказа	Данный фактор определяет, какой профессией обладает специалист в управленческой команде, Возложенные обязанности, доступность необходимых средств, информации.
2.	Уровень сложности задачи	Специфика требования к уровню профессиональной компетентности участников управленческой команды, а также к личностным качествам каждого члена команды.
3.	Специфика внешних условий	Одна из главных функций управленческих команд – определение стратегических целей и путей их достижения в условиях стремительных изменений.
4.	Личность руководителя команды	Профессионализм лидера, его стиль работы составляют основу при подборе кадров, в выработке таких правил совместной работы, в таком распределении ролей между членами управленческой команды, которые обеспечили бы наиболее эффективную деятельность команды при выполнении поставленных задач.

Принципы лежащие в основе формирования управленческой команды:

- единоначалие в принятии решения и контроле за его исполнением при коллегиальности выбора варианта решения и корректировке хода исполнения;
- чёткое определение должностных обязанностей каждого, распределение полномочий и формирование ответственности;
- постановка перспективных и текущих целей деятельности команды и определение роли каждого в их достижении;
- высокая профессиональная компетентность каждого из членов команды;
- знание современного менеджмента;
- надежность каждого из звеньев команды;
- строгая дисциплина в команде, начиная с самого низшего его звена и заканчивая первым руководителем;
- гарантированное вознаграждение по результатам труда, как всей команды, так и отдельных ее членов, моральное и материальное поощрение деловой инициативы;
- создание высокого имиджа ОО, поддержание авторитета и членов команды;
- разумная, сугубо в интересах дела и рамках компетенции каждого информированность о ходе и результатах деятельности;
- доверие к членам команды и между членами команды, пресечение любых попыток внести раскол в коллектив.

IV. Распределение ролей в управленческой команде

Эффективная работа команды возможна только тогда, когда она сбалансирована с точки зрения командных ролей. Роли в управленческой команде занимают одно из ключевых мест, поскольку помогают проработывать, выполнять поставленные задачи и цели. Методик распределения ролей достаточно много, применительно к командному подходу в ОО, хотелось бы остановиться на 8 типах ролей в команде по Р.Белбину:

Председатель (координатор, ведущий) – распределяет задания между членами группы.

Формирователь (навигатор, мотиватор) – будоражит команду, двигает ее к цели.

Мыслитель (генератор идей) – определяет креативный потенциал всей команды.

Оценщик (наблюдатель, аналитик) – помогает вынести беспристрастное решение.

Исполнитель (работник, реализатор) – исполняет решения, работает во благо команды.

Разведчик (исследователь ресурсов, изыскатель) – привносит новое из вне.
 Коллективист (миротворец, гармонизатор) (К) – умеет слушать, сглаживать конфликты.

Контролер – доводит налаженную деятельность до завершения.

Основная характеристика и содержание ролей по Р.Белбину:

Наименование роли	Характеристика	Содержание деятельности	Стиль исполнителя	«+», «-»
Председатель (координатор, ведущий) (П)	Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Зрелый, уверенный в себе, доверяющий.	Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Хорошо руководит людьми, разъясняет цели и ставит приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Принимает вносимые вклады деятельности команды и оценивает их в соответствии с целями команды.	Является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Главная личная черта - это сильное доминирование и преданность групповым целям.
Формирователь (навигатор, мотиватор) (Ф)	Умелый управляющий, честолюбивый, оппортунистически, предпринимательский тип руководителя команды. Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевая препятствия для достижения цели.	Оспаривает, мотивирует, достигает	Склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.
Мыслитель (генератор идей) (М)	Интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Хорошее воображение, неординарный.	Представляет новые, оригинальные идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям.	Привносит инновационные цели, идеи в работу команды	Склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.

Решает сложные вопросы.

Оценщик (наблюдатель, аналитик) (О)	Объективен при анализировании проблем и оценке идей. Интеллигентен, скуп на эмоции, объективен.	Редко, охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Рассматривает все варианты решений, анализирует, старается предвидеть результат.	Объективно анализирует и оценивает идеи и решения команды	Может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.
Исполнитель (работник, реализатор) (И)	Член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Дисциплинирован, надежен, консервативен.	Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять.	Организация работы. Претворение в жизнь идей и планов.	Имеет недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи. Медленно реагирует на новые возможности.
Разведчик (исследователь ресурсов, изыскатель) (Р)	Экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Энтузиаст, любопытен общителен.	Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Изучает новые возможности, развивает контакты, является переговорщиком.	Создает сеть и собирает полезные ресурсы для команды.	Теряет интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.
Коллективист (миротворец, гармонизатор) (К)	Играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль.	Слушает. Работает с «трудными» людьми. Благоприятно действует на дух команды, улучшает	Поддерживает отношения внутри команды	Может быть нерешителен в момент кризиса, теряется в острых ситуациях

Ориентирован на межличностное общество, мягок, общение, сводит к уживчив, минимуму конфликты в восприимчив. команде.

Доводчик (контролер, завершающий работу, расставляющий точки над «i») (Д)	Продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Сознательный, беспокойный.	Хорошо планирует, и выполняет и доводит до конца задачи команды. Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Настаивает на своем решении ради продвижения вперед, выдерживает сроки.	Раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Не любит делегировать полномочия.
--	--	---	---	---

V. Управленческое решение

Формирование управленческой команды предполагает совокупность мероприятий, направленных на создание группы, команды для помощи руководителю ОО в процессах принятия и реализации решений относительно деятельности организации. Таким образом, управленческая команда представляет собой механизм, который вырабатывает стратегию управления организацией при решении возникающих проблем. И ключевым фактором в выработке стратегии является управленческое решение, как центральное звено любого управленческого цикла.

Понятие «принятие решения» трактуют в узком и широком смыслах:

В узком смысле - это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения.

В широком смысле принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов.

Принятие решения - это выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения. Управленческое решение представляет собой продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

Управленческое решение - творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. управленческое решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Под *технологией разработки решений* понимается процесс преобразования имеющихся у руководителя (управленческой команды) сведений, данных, информации о возникшей перед ним/ними проблеме или поставленной задаче, в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать.

В управленческой команде образовательного учреждения можно условно выделить две составные группы сотрудников: относительно стабильную – административно-руководящий состав образовательного учреждения – директор и заместители директора по разным направлениям работы; вариативную, постоянно или периодически обновляющуюся – руководители подразделений и временных образований, объединяющих определенную часть коллектива для решения каких-либо конкретных задач (например: руководители методических объединений, творческих или экспериментальных групп, исполнителей определенного фронта работы и т.п.). Принятие управленческих решений относится к первой группе сотрудников, административно-управленческого состава.

По взаимосвязанным признакам рассматривается следующая *классификация управленческих решений*:

Субъектам управления	Государственные, корпоративные, общественные
Сфере действия	Социальные, экономические, технические, политические, военные и т.д.
Продолжительность действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
Масштабности решаемых вопросов	Общие и частные
Объекту воздействия	Внутренние и внешние
Принципу разработки и принятия	Единоличные и коллегиальные
Функциональной направленности	Плановые, организационные, координационные, координирующие, регулирующие, контролирующие
Форме выражения	Письменные, устные
Причинам возникновения	Предписывающие, ситуационные, сезонные, инициативные
Характеру действий	Рекомендации, нормативные акты, директивы
Функциям управления	Плановые, организационные, мотивационные, контрольные
Подход к принятию	Интуитивные, основанные на суждениях, программируемые, проектируемые, рациональные
По уровню управления	Стратегические (директор), тактический (заместитель директора), оперативный (руководитель отдела), операционный (учитель, специалист)

Виды управленческих решений:

1. Рациональные (объективный анализ, использование управленческой технологии принятия решений).
2. Оптимальные (максимальная степень достижения цели, использование элементов управленческой технологии принятия решений).
3. Логические (знания, опыт, логические суждения).
4. Интуитивные (чувства, ощущения, уверенность, что это правильно).
5. Запрограммированные (на основе стандартных и общих правил).
6. Допустимые (могут быть реализованы).
7. Неразумные (не приводящие к достижению цели).

8. Недопустимые (нереалистичные, приводящие к застою, сбою).

Виды управленческих решений	Уровни управленческих решений	Уровень планирования
Рациональные	Стратегический	Типовые (стандартные)
Оптимальные. Логические	Тактический	Долгосрочные (1-2 года) Среднесрочные (3-6 месяцев)
Интуитивные. Запрограммированные. Допустимые.	Оперативный	Оперативные (2-4 недели)
	Операционный	Текущие (до 5 дней) Ежедневные (каждый день)

Функции управления – типичные решения, циклически повторяющаяся во времени последовательность видов управленческой деятельности. Ключевыми функциями управления выступают: планирование, организация, мотивация, контроль.

Решения типичные для функций управления:

1. Планирование Проведение планового анализа и прогнозирование.
Выбор миссии.
Выработка предложений на будущее.
Определение целей.
Выбор стратегии по достижению целей.
Формирование мероприятий по достижению целей.
2. Организация Адаптация структуры под новые цели и задачи.
Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.
Обеспечение видов деятельности необходимыми ресурсами.
Кадровые решения (расстановка, найм, увольнение, создание резерва, повышение квалификации).
3. Мотивация Рациональное и сбалансированное использование методов управления (экономических, организационных, социально-психологических).
Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
Создание надлежащего морального, психологически комфортного климата в организации.
Выработка социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.
4. Контроль Создание системы контроля.
Выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного

Требования к управленческим решениям: обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность решения, комплексность, гибкость решения, полнота оформления решения.

№	Требования к управленческим решениям	Форма реализации
1	Соответствие решений действующему законодательству и положениям уставных документов	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличия у руководителей соответствующих полномочий прав и ответственности для разработки и принятия решения	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте решений четкой <u>целевой направленности</u> и <u>адресности</u> (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы решения его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать) решения	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений	Заключение специалистов, экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения решений	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений	Оценка рисков
10	Наличие обоснованного положительного результата	Набор предположений, пошаговое целеполагание

Для выработки эффективного решения необходимы: информация, профессиональные знания по существу проблемы, знания формальных правил, механизма выработки решения.

Правила «принятия решения»:

1. Наличие лица, принимающего управленческое решение.
2. Внешняя (неуправляемая -- ограниченная), внутренняя (управляемая) среда ситуации (проблемы).
3. Наличие управленческой команды как генератора альтернатив.
4. Формирование УР возможно только при наличии альтернатив и вариантов (если нет альтернатив и вариантов, то нет выбора и, нет решения, есть инструкция, директива, указание).
5. Соблюдение управленческих операций (этапов) при принятии решения.
6. Выбор только 1 решения, из всех возможных вариантов и альтернатив.

Механизмы (этапы) принятия решения:

0 этап	Анализ возникшей ситуации, выявление проблемы	Сбор и накопление первичной информации об объекте управления и сложившейся ситуации. Анализ возникновения причины данной ситуации, подразделения и лица, имеющие к ней отношения. Место проблемы в системе функционирования организации. Есть ли аналогичные проблемы? Сбор внутренней и внешней информации (анализ, отчет, беседа, наблюдение). Определение целей решения проблемы. Предварительный контроль ситуации.
1 этап	Формулировка проблемы, постановка цели	
2 этап	Критерии выбора решений	Эффективные решения – это тах полученный результат, который обуславливает процесс выбора. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор. Чтобы принять эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики.
3 этап	Разработка альтернатив (вариантов)	Обеспечение формирования всех возможных вариантов, альтернатив решения, либо найти и использовать готовую (стандартную) модель решения проблемы (диаграмма Исикавы «Рыбий скелет», мозговой штурм, решения на основе приоритетов, АРИЗ, метод Дельфи, разработка сценариев).
4 этап	Сравнение альтернатив	
5 этап	Выбор решения, согласование	Выбрать оптимальный вариант решения проблемы (посредством перебора вариантов решения с учетом рисков и наличия ограничений проблемы). Выбор решения может носить коллегиальный либо индивидуальный характер. Выбирается только 1 решение, и то, которое ближе всего к желаемому результату. Если рассмотренные варианты не обеспечивают достижение цели, нужно переопределить проблему, или пересмотреть модель решения. Промежуточный (текущий) контроль ситуации.
6 этап	Реализация решения	После принятия решения и перед его реализацией, необходимо согласовать принятие решения (либо на внутреннем, либо на внешнем уровне). Согласованный вариант реализуется.
7 этап	Контроль выполнения решения, соотнесение с целеполаганием	Заключительный контроль, соотнесения цели, затраченных ресурсов с фактически достигнутым результатом. Исключение проблемы, ее реализация на этапе последствий. Анализ выполнения социальных ролей в ходе решения проблемы. Корректировка системы (если проблема системная на уровне функционирования организации).

Выраженный результат принятия управленческого решения:

Рекомендации (лат. *recommendatio* — совет) — резолюции совещаний, конференций, рабочих групп, которые не имеют обязательной юридической силы (не являются источниками права, однако способствуют формированию новых норм и принципов).

Инструкции (лат. *Instructio* - наставление) — документ, содержащий правила, указания или руководства, устанавливающие порядок и способ выполнения или осуществления чего-либо.

Директивы - общее или специальное руководящее, направляющее указание, даваемое руководителем подчиненному, подчиненным.

Поручения - прямые указания директора подчинённому/подчиненным по исполнению конкретного документа, конкретного задания.

Как оценить эффективность управленческих решений? Под эффективностью в общем виде понимается относительный эффект (результативность) процесса или операции, определяемый как отношение эффекта к затратам, обусловившим его появление. Понятие «эффективность решений» рассматривать как: эффективность разработки решения; эффективность реализации управленческих решений (ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческих решений; в качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал).

Решение считается эффективным, если выполняются следующие условия:

экономичность – решение должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;

своевременность – своевременность не только принятия решения, но и достижения поставленной цели;

обоснованность – исполнители должны быть убеждены в том, что процесс разработки и принятия решения осуществлялся грамотно, с учетом ситуационных характеристик,

осуществимость – нельзя принимать нереальное, абстрактное решение, ибо такие решения в своей основе неэффективны, вызывают досаду исполнителей. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Таким образом, для достижения наиболее высоких результатов своей деятельности, как управленческая команда, так и коллектив любой образовательной организации должен представлять собой слаженный механизм, работающий как единое целое, направляя все усилия на реализацию стратегической цели своего учреждения.