**Лозинская Надежда Юрьевна. Оптимизация процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 Санкт-Петербург, 2007 158 с., Библиогр.: с. 136-148 РГБ ОД, 61:07-13/2574**

**Государственное ооразовательное учреждение  
высшего профессионального образования**

**«Ленинградский государственный университет  
имени А. С. ПУШКИНА»**

***Ufa права^ругдписи***

Лозинская Надежда Юрьевна

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА  
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

***Специальность 13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования***

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата педагогических наук

**Научный руководитель -**

доктор педагогических наук, профессор [В. Ю. Кричевский

Санкт-Петербург - 2007

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1. Характеристика процесса принятия управленческого решения в

общеобразовательной школе: типология, уровни 14

1. Генезис управленческой задачи в образовательном учреждении 26 13. Роль субъективных факторов в процессе поиска управленческого

решения 51

1.4. Организация процесса подготовки и принятия управленческого

решения 59

ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ 76

ГЛАВА II РЕУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СПОСОБОВ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В

ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

2.1. Моделирование процесса принятия управленческого решения

руководителем школы



**з**

* 1. Экспериментальная проверка выбора оптимальной персонал стратегии в зависимости от уровневой дифференциации управленческих решений 84

1. Экспериментальная проверка эффективности использования методики

«КОНВЕРТ» в управленческой деятельности руководителя школы 103

1. Применение методики «КОНВЕРТ» в практической деятельности

руководителя школы 120

1. Оценка результативности работы руководителей

общеобразовательных школ по методике «КОНВЕРТ» 127

ВЫВОДЫ ПО II ГЛАВЕ 133

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 135](#bookmark48)

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 136

ПРИЛОЖЕНИЯ



**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях развития общества успешное функционирование организации определяется большей степенью тем, насколько эффективно осуществляется руководство ее подсистемами. Отличительной чертой такого управления является поиск оптимальной модели управления, которая бы наиболее полно соответствовала типу школы, количественным и качественным характеристикам организационной структуры, и, в конечном итоге, способствовала бы решению конкретных управленческих задач. Нововведения, которые пронизывают все сферы внутришкольного управления, свидетельствуют об актуальности данного поиска. Независимо от исторического периода процесс управления школой не может осуществляться стихийно, без наличия у руководителей школы профессиональных умений и профессионально значимых качеств личности, без изменения методов организации деятельности всех членов педагогического коллектива и оптимального использования их индивидуального и коллективного потенциала. Управленческое решение является одним из элементов системы управления в образовательном учреждении, а умение подготавливать и принимать управленческие решения занимает центральное место в перечне основных профессиональных умений руководителя. Учитывая диалектику взаимосвязи и взаимозависимости целого и составляющих его частей, повысить эффективность управления образовательным учреждением можно за счет качественного

усовершенствования процесса подготовки и принятия управленческих^

решений. Современный подход к определению качества управленческого решения ориентирован не только на оценку конечного результата, но и на оценки стратегии решения и тактики поведения руководителя, используемые при его организации.

В современном управлении образовательным учреждением проблема эффективной организации процесса принятия управленческого решения приобретает особую актуальность. Реализация на практике личностных возможностей каждого члена педагогического коллектива в процессе принятия управленческого решения становится ключевым фактором, а эффективное использование индивидуального и коллективного потенциала участников процесса принятия управленческого решения, разработка конкретных программ совершенствования процесса принятия управленческого решения и поиска организационных резервов, повышающих его эффективность, становится одной из главных научно-практических задач школьного управления.

Нужно отметить, что в теории управления образовательными системами данная проблема не изучалась отдельно, а только в совокупности с другими управленческими функциями руководителя или как один из этапов управленческого цикла. В опубликованных работах авторы рассматривали различные пути оптимизации управления образовательными системами. Например, в результате повышения компетентности педагогических управленческих кадров или за счет создания новых организационных управленческих структур. Но нет исследований по повышению эффективности управления в образовательном учреждении, основанных на оптимизации процесса принятия управленческого решения. В опубликованных ранее работах отсутствует информация теоретического и практического характера по управлению участниками в процессе принятия управленческого решения: возможность оптимизации управления школой за счет использования в деятельности школьного администратора гибко адаптируемых и личностно ориентированных персонал - стратегий, направленных на продуктивное взаимодействие всех лиц, принимающих решение; не изучен механизм стимулирования деятельности исполнителей управленческих решений как один из факторов развития их творческого и профессионального мастерства в процессе принятия управленческого решения; нет конкретных прогноз методик, определяющих характер принимаемого управленческого решения.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено противоречие между возросшими потребностями в повышении качества принимаемых управленческих решений школьными руководителями и отсутствием теоретических исследований и практических разработок в педагогическом менеджменте по оптимизации данной деятельности.

Важность решения данной проблемы обусловила выбор темы исследования: **«Оптимизация процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ».**

**Цель исследования:** разработать методику оптимизации процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ, основанную на эффективном использовании потенциала

педагогического коллектива.

**Объект исследования:** процесс принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ.

**Предмет исследования:** оптимизация процесса принятия

управленческого решения руководителями общеобразовательных школ.

**Гипотеза исследования.** Процесс принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ будет оптимизирован, если:

* выявлены ведущие факторы оптимизации;
* разработана методика и определена ее эффективность по оптимизации процесса принятия управленческого решения.

**Для подтверждения гипотезы потребовалось решить следующие задачи:**

1. Определить место и раскрыть сущность процесса принятия управленческого решения как объекта педагогического исследования.
2. Выявить ведущие факторы и обосновать условия, способствующие оптимизации процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ.
3. Разработать методы, обеспечивающие оптимизацию процесса принятия управленческого решения на основе эффективного использования ресурсов педагогического коллектива.
4. Установить критерии оценки методики оптимизации процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ.

**Методологическую и теоретическую основу** исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области



















Ч-- ’■









* 
* 
* 
* 

социального управления, теории внутришкольного управления, педагогики, психологии, теории организации.

Проблема принятия управленческих решений широко и полно представлена в отечественной и зарубежной литературе по социальному управлению (Абчук В.А., Атаманчук Г.В., Бельская О.Л., Блюмберг В.А., Брук В.М., Венделин А.Г., Веснин В.Р., Вилкас И.Ю., Волгин В.Н., Волкович В.П., Вудкок М., Доусон Р., Жуковин В.Е., Кунц Г., Кхол Й., Ланге О., Левин А.М., ЛитвакБ.Г., МоррисУ., Френсис Д.М., ЮкаеваВ.С., Якокка Ли).

Процесс принятия управленческого решения рассматривается с точки зрения его организации в работах: Жуковина В.Е., Капто А.Е., Кравченко Т.К., Ларичева О.И., ШиянаЛ.К., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж.

В исследованиях Абаниной И.Л., Бандурки М.А., Бодрова В.А., Брука В.М., Волкова И.П., Жукова Ю.М., Журавлева А.Л., Карпова А.В., Кочеткова В.В., Кричевского Р.Л., Кудряшовой Л.Д., Розановой В.А.,

Шуванова В.И. проблема подготовки управленческих решений рассматривается с точки зрения влияния человеческого фактора на этот процесс.

Отдельные аспекты принятия управленческого решения частично освещены в публикациях по управлению образованием: Гребенкина Л.К., Гришина И.В., Капто А.Е., Конаржевский Ю.А., Кричевский В.Ю., Лебедев О.Е., Лоренсов А.В., Моисеев А.М., Портнов М.Л., Поташник М.М., Симонов В.П., Сухобская Г.С., Третьяков П.И., Шамова Т.И.

На третьем этапе (2003 г.) были решены следующие задачи: осуществлена количественная и качественная обработка данных, полученных в результате экспериментальной работы; обобщены и обоснованы итоги исследовательской деятельности, оформлена диссертационная работа.

Методы исследования: анализ педагогической литературы по управлению образовательными системами; анкетирование и тестирование заместителей директоров школ, учителей по методикам «Конверт» и «Моделирование в управленческой деятельности»; сравнительный анализ различных подходов к процессу принятия управленческого решения с целью выявления закономерностей, влияющих на эффективность принимаемых решений; педагогический эксперимент (поисковый, констатирующий, формирующий); изучение школьной документации; самооценка руководителями школ личного опыта по принятию управленческого решения.

Научная новизна:

* уточнено определение понятия «принятие педагогического управленческого решения» в аспекте организации творческого поиска по решению управленческой задачи, который позволяет раскрыть способности и обеспечить профессиональный рост всех субъектов взаимодействия;
* дополнена классификация управленческих решений на основе их структурно-уровневой организации, компетентности исполнителей и сложности решаемой управленческой задачи;
* определена сущность оптимизации процесса принятия руководителями управленческого решения в общеобразовательных учреждениях, которая заключается в создании системы условий, активизирующих способности каждого субъекта педагогического взаимодействия, участвующего в процессе принятия управленческого решения.

**Теоретическая значимость:**

* определены особенности процесса принятия управленческого решения в общеобразовательных учреждениях, отражающие его зависимость от реализуемых целей, должностных обязанностей руководителя, разнообразия объектов педагогической деятельности;
* установлена закономерность между уровнем сложности принимаемого управленческого решения и моделью профессионального поведения руководителей общеобразовательных школ;
* обосновано применение руководителями общеобразовательных школ личностно-ориентированного подхода в управленческой деятельности для оптимизации процесса принятия решения;
* выявлены условия оптимизации процесса принятия управленческого решения в современных общеобразовательных учреждениях.

**Практическая значимость:**

* определены персонал стратегии, основанные на уровневой

дифференциации управленческих решений и эффективных межличностных отношениях всех участников педагогического взаимодействия, что обеспечивает оптимизацию процесса принятия управленческого решения в общеобразовательной школе;

* разработана методика «Конверт» и установлены критерии ее оценки для выбора руководителем общеобразовательной школы оптимальной персонал стратегии взаимодействия с лицами, принимающими решение, что позволяет эффективно осуществлять оценку, диагностику, координацию и регулирование деятельности исполнителей, а также составлять прогноз выполнения принимаемого управленческого решения;

**На защиту выносятся следующие положения,** имеющие научную новизну, теоретическое и практическое значения:

* Оптимизация процесса принятия управленческого решения — это система организационных условий, которые обеспечивают принятие управленческого решения, направленного на достижение наилучшего результата в процессе эффективного (при минимальных затратах времени и усилий) взаимодействия субъектов управления.
* Субъективные факторы выступают ведущими при оптимизации процесса принятия управленческого решения в общеобразовательных учреждениях, если стимулируют личностный и профессиональный рост участников педагогического взаимодействия, обеспечивая им возможность для самореализации и самосовершенствования в профессиональной деятельности, направленной на достижение качественно нового уровня результатов.

*У* Оптимизация процесса принятия управленческого решения в общеобразовательных учреждениях может осуществляться с помощью разработанной автором методики «Конверт», включающей методы, основанные на сотрудничестве и творческом взаимодействии руководителя и других субъектов управления, активизируя их профессиональный и интеллектуальный потенциал.

* Методика «Конверт» осуществляется по следующему алгоритму поиска эффективных персонал стратегий: определение уровня сложности проблемной ситуации; анализ ее генезиса; определение круга лиц, участвующих в процессе принятия управленческого решения; выбор оптимальной персонал стратегии (лучшей в данных условиях и с данными участниками), обеспечивающей эффективные межличностные отношения сотрудников.
* Критериями оценки методики «Конверт» по оптимизации процесса принятия управленческого решения являются:
* благоприятный микроклимат в школе;
* направленность педагогов на совместную работу;
* готовность участников педагогического взаимодействия к решению управленческих задач;
* наличие у субъектов управления социально-значимых профессиональных мотивов деятельности;
* стремление членов педагогического коллектива к активной самореализации в творческой преобразовательной деятельности;

высокий уровень ответственности субъектов за принятое управленческое решение.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изучение особенностей принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных учреждений позволило раскрыть специфику и сущность данного вида управленческой деятельности. Она определяется реализуемыми общеобразовательным учреждением целями, должностными и функциональными обязанностями руководителя, разнообразием объектов педагогической деятельности.

Для решения поставленных в исследовании задач были выявлены ведущие факторы и обоснованы условия оптимизации процесса принятия управленческого решения в образовательных учреждениях. Более детально оптимизации процесса решения управленческих задач рассматривалась за счет использования возможностей личностно-ориентированного управления.

Поиск эффективных методов, приемов, и форм, оптимально раскрывающих, активизирующих потенциальные способности каждого субъекта педагогического взаимодействия в процессе решения управленческих задач, привел к созданию авторской методики «Конверт», позволяющей руководителям общеобразовательных школ выбрать лучшую в данных условиях и с данными участниками персонал­стратегию. Оценка эффективности разработанной методики проводилась по выявленным критериям.

Результаты выполненного диссертационного исследования по оптимизации процесса принятия управленческого решения руководителями общеобразовательных школ на основе методики «Конверт» позволяют судить о том, что гипотеза

подтверждена, задачи решены, цель достигнута.