

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ УЧАСТИЯ КОМАНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Татьяна ПАНЬКО, преподаватель
Государственный университет имени „Алеку Руссо”, Бельцы, Молдова

Abstract: This article examines the problem of command and collegiate leadership of an educational institution. The author reveals the fundamental differences between the individual and team method of decision-making, describes the criteria for the team method of decision-making. The author also analyzes various methods for making team decisions, such as: "Delphi Method", the Japanese method, "Brainstorm". Describing the technology of acceptance of management decisions, the author identifies the principles, objective and subjective risks.

В свете реформирования системы образования Молдовы, объективно назрела и требует своего решения проблема реального участия педагогов в управлении образовательным учреждением. Эта проблема стоит перед всеми уровнями управления, но наиболее значима она в отдельной школе, где сосредоточены актуальные и перспективные потребности личности, общества и государства.

Необходимость поиска новых подходов к управлению школой обусловлена рядом проблем, решение которых сможет обеспечить рост качества образовательных услуг в Молдове.



Анализ литературы показал, что командный метод принятия управленческого решения, предлагается в работах Д.Л. Гибсона, Д. Иванцевича и Д.Х. Донелли [6]. Данные авторы исследуют, в том числе, и процессы эффективного принятия управленческого решения, которые, как было показано выше, связаны с типом управления. В данных исследованиях делается вывод о принципиальном отличии индивидуального и командного метода принятия решений.

Для школы, сущность такого отличия заключается, прежде всего, в том, что, во-первых, руководитель не может иметь полного и четкого представления обо всех педагогических процессах, ему нужна помощь экспертов (классных руководителей, психологов, учителей предметников и т.д.).

Во-вторых, подчиненные должны иметь возможность проявить свою инициативу, в том числе и участвуя в процессе принятия решения.

В-третьих, качественное исполнение принятого решения напрямую зависит от того, кто и до какой степени согласен с ним. Управленческое решение должно быть согласовано, правильно понято исполнителями. Все это, по мнению авторов, делает командный метод принятия решения значительно более эффективным по сравнению с индивидуальным методом.

Для выбора руководителем стратегии при принятии управленческого решения многие авторы предлагают использовать определенные критерии такого выбора: качество решения, количество достаточной информации, степень структурированности проблемы, согласие подчиненных, основанная на собственном опыте, вероятность того, что авторитарное решение будет одобрено подчиненными, степень мотивации персонала, степень вероятности конфликта.

При принятии управленческого решения руководитель, в соответствии с этим подходом, может построить график принятия решения, который основан на ответах самого руководителя на вопросы, соответствующие предложенным критериям.

Как можно отметить, первые три критерия относятся к сути проблемы, а остальные описывают взаимоотношения в коллективе. Причем, особенностью командного принятия управленческого решения является то, что при наличии в команде профессионалов различных профилей значительно увеличивает количество используемой для принятия решения информации. Кроме этого, принятие управленческого решения на своем уровне ответственности подразумевает необходимую структурированность проблемы, понимаемой на конкретном уровне.

Важным является также то, что командное принятие решения при экспертном согласовании обеспечивает и принятие решения, и согласие с ним, и отсутствие конфликтов при его исполнении.

В ракурсе проблемы повышения качества образования в республике управленческие решения можно представить как совокупность двух составляющих:

- стратегическое планирование развития школы как проектирование части образовательного процесса, направленного на решение общих педагогических проблем;
- решение тактических, частных педагогических задач с целью обеспечения достижения образовательной цели для каждого отдельного ученика.

Между стратегическим и тактическим решениями существует значительная разница, но по своей сути в том и другом случае в основе принятие управленческого решения. Рассмотрим подробнее особенности принятия решений при командно-коллегиальном управлении.

Управленческое решение есть интеллектуальный продукт руководителя или управленческой команды, представление о цели или продукте, введение которого в образовательный процесс приводит к его стабилизации или развитию.

Существуют различные приемы принятия командного решения, такие как:

- «Метод Дельфи» представляет собой многоуровневые процедуры анкетирования и групповой работы. При этом происходит согласование принимаемого решения со всеми участниками. Значительно повышается мотивация персонала по выполнению принятого решения, но не всегда решение будет верным.
- Японский метод заключается в том, что руководитель предлагает для анализа и коррекции текст принимаемого решения, и каждый подчиненный, участвующий в принятии решения, по своему усмотрению изменяет и дополняет его. Этот метод еще называют круговым, потому что текст передается по кругу. По нашему мнению, такой метод наиболее прост и эффективен,



так как по существу решение принято заранее, происходит лишь его понимание, коррекция и анализ.

- «Мозговой шторм», работа по поиску оптимально и эффективного решения проблемы. Особенность этого приема в том, что участники предлагают без критики для обсуждения различные идеи. В последующем, выписанные на плакат или доску идеи анализируются, и выстраивается путь предложенной для обсуждения проблемы.

По мнению Р. Акоффа, в основе принятия управленческого решения должны лежать определенные принципы [3].

Например, такие как:

- принцип большинства голосов;
- принцип Карно, соглашение между экспертами;
- принцип Парето, принятие решения, предложенное самой большой коалицией экспертов.

Данные принципы позволяют определить подход к окончательному принятию управленческого решения. Их использование позволяет заменить голосование либо другие формальные способы более эффективными. Для описания всего цикла принятия решения актуальным является позиция Ж. Андриана, автор рассматривает не только этапы принятия решения, но и средства, и способы применения средств [2]:

- установление фактов (интервью, анализ документации, беседа по проблемным вопросам, анкета);
- оценка фактов (мнения членов группы);
- поиск решений (мозговой шторм, проектирование);
- принятие решения.

Очень важно, что при принятии решения могут и должны участвовать эксперты, то есть, люди, обладающие реальными знаниями и опытом. При этом не важно, насколько они популярны в коллективе. Здесь намечается очень важное различие между взглядами менеджеров, предлагающих в частности, работу по принятию решения только с заместителями и некоторыми зарубежными авторами, считающими важнейшей процедурой принятия решения его согласование с экспертами, которые могут быть и не работниками компании. Для образовательной деятельности управленческое решение имеет определенную специфику:

Во-первых, педагогическое решение принимается при возникновении какой-либо образовательной проблемы, связано с личностью ученика, поэтому управленческие риски должны быть сведены к минимуму.

Во-вторых, для верного принятия управленческого решения важен профессионализм руководителя не только как менеджера, но и как педагога, не случайно среди директоров школ почти все педагоги.

Проанализировав рассмотренные теории и подходы к проблеме принятия управленческого решения можно сделать следующий вывод.

Принятие управленческого решения представляет собой последовательность следующих процедур:

- проблемное осмысление информации о возникшей проблеме;
- подготовка управленческого решения;
- реализация управленческого решения.

Каждая процедура данной последовательности важна и требует определенных подходов. Так, например, Ю.Д. Красовский подробно рассматривает каждую из них и определяет затруднения и ошибки, которые может допустить руководитель при принятии управленческого решения. Такие ошибки называют управленческими рисками, автор приводит сравнительный анализ таких рисков для каждого типа руководителя [7].

Рассмотрим риски при осмыслении информации:

- информация может «раствориться» и никак не повлиять на принятие управленческого решения;
- информация может быть «очищена» таким образом, когда воспринимается только то, что служит выживанию, а все остальное уходит на периферию сознания;
- информация может быть одобрена руководителем, но не использована как инструмент принятия решения;



– информация отбрасывается, так как противоречит сложившемуся мнению руководителя.

При командно-коллегиальном управлении, когда для принятия управленческого решения используется коллективный разум всех членов команды, при правильном их подборе, такие риски снижаются, поскольку при согласовании позиций каждое мнение может быть учтено, и потеря информации сокращается.

При принятии управленческого решения также присутствуют риски:

- объективные;
- субъективные.

Таблица 1. Характеристика объективных и субъективных рисков

Объективные	Субъективные
Привычка принимать решения по шаблону. (Мы так делали всегда)	Перенасыщенность принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются.
Переоценка возможного успеха. (Мне обязательно повезет)	Новые решения противоречат тем, которые уже приняты, так как надо выправлять ситуацию.
Настрой на субъективно желаемое. (Я этого очень хочу)	Новые решения дублируют те, которые уже приняты, но не выполняются.
Апелляция к собственному опыту. (Мой опыт подсказывает, что делать надо так)	В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают данное решение.
Недооценка рисков. (Со мной этого не произойдет)	Принимаемые решения являются «половинчатыми» в силу обстоятельств.
Установка на самый быстрый результат. (Зато быстро сделаем)	В новых решениях заложена определенная доля конфликтности.
Стремление доказать свою правоту. (В конечном итоге я всегда оказывался прав)	Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства.
Давление неудач. (Я уже не раз обжигался)	Некому готовить необходимую информацию для принятия решения.

Все перечисленные проблемы относятся к любому виду управления, но менее всего к командно-коллегиальному управлению, потому что системный эффект командного управления заключается в том, что групповые решения проходят процедуру внеличного анализа, когда ошибки одного члена команды может заменить и зафиксировать другой ее член. Кроме этого в выполнении решения, которое принято группой будет заинтересован каждый член группы, так как это и его собственное решение.

Библиографические ссылки:

1. Аверкин В.Н. Административное управление территориальными образовательными системами. Великий Новгород: НРЦРО, 1999. 194 с.
2. Андриан Ж. Как измеряют эффективность и «продуктивность». В: Директор школы, 1999, № 8, с. 10-16.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем. Москва: Прогресс, 1982. 224 с.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. Москва: ИНФРА-М, 2008. 352 с.
5. Галаганюк Н.Н. Основные характеристики и специфика деятельности педагогической команды образовательного учреждения. В: Менеджмент в образовании, 2004, № 1, с. 24-37.
6. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы: Москва: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
7. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. Москва: ИНФРА-М, 1999. 361 с.