



Man and Education 2013-2025

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 1 (70) Volume . 2022

Management decisions: approaches to adoption and implementation in an educational organisation

Marina Lazareva

*Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics
Russian Federation, Saint-Petersburg*

Elena Gubanova

*Rector, Saratov Regional Institute of Education Development
Russian Federation, Saratov*

Abstract

The article considers approaches to management decisions in an educational organisation. Special attention is given to the key factors in making and implementing management decisions. The authors emphasize that decision making is a complex process including a few logical steps presented in the article. The article justifies styles of decision making which include: autocratic, persuasive, consultative, cooperative; shows key actions and stakeholders. The evidence is given that the adequacy of the effectively implemented decision depends on a clearly defined sequence of steps and on the members of the management team responsible for the implementation of the decision. The conclusion is made that to minimize negative effects under the decision making process it is necessary to apply effective techniques for qualitative consideration of the problem at a rational level. The literacy and effectiveness of decision making depend on a plan of actions, analysis of progress in solving the problem, as well as building clear relationships between the members of the management team who are responsible for the decision-making process. The important conclusion in the article is that the effective implementation of decisions depends on the ability of the head of the educational organisation to adapt and take technological and social changes.

Keywords list (en): management decisions, educational organisation, manager, decision making style

Publication date: 02.06.2022

Citation link:

Lazareva M., Gubanova E. Management decisions: approaches to adoption and implementation in an educational organisation // Man and Education – 2022. – Issue 1 (70) C. 170-176 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.пф/S181570410020204-9-1> (circulation date: 29.04.2025). DOI: 10.54884/S181570410020204-9

1 **Введение.** За последние десятилетия образовательным организациям пришлось пережить ряд радикальных реорганизаций, вызванных изменениями в политике, философии и социальной сфере. В предстоящие годы единственное, что кажется несомненным, – это то, что темпы технологических и социальных изменений ускорятся, а способность обучающихся преуспеть в меняющихся условиях будет зависеть от способности руководителей образовательных организаций адаптировать содержание, методы и дух образования к новым потребностям, от того, как и какие решения принимает руководитель и управленческая команда образовательной организации [1].

2 В основу подхода к принятию управленческих решений может быть положен процесс принятия решения любым человеком. Каждый человек, основываясь на жизненном опыте, разрабатывает и использует различный набор логически упорядоченных шагов для выявления и решения проблем и принятия решений. Здравый смысл предполагает, что должен быть обобщенный подход к принятию решений человеком, возможно, не на детальном уровне, а на высоком уровне концептуализации. Среди предложенных связанных теорий – теория Ньюэлла и Саймона (1972) и Саймона (1982). Герберт Александр Саймон (1916-2001) – американский экономист и политолог, основной интерес которого представлял процесс принятия решений в организациях [4]. Также исследовали процессы принятия управленческих решений в организациях и разработали для их описания множество оригинальных моделей, ставших «азбукой» теории управления, Джеймс Марч, Чарльз Линдблом, Виктор Врум и др.

3 Ставит ли руководитель цели, планирует ли их достижение или решает вопросы, возникающие при организации и проведении ежедневной рутины функционирования, достижение этих целей полностью зависит от управленческих способностей принимать и реализовывать решения. Преуспеть в принятии и реализации решений на должном уровне – это непростая задача.

4 В основе методологии процесса принятия управленческих решений лежит системный подход, где ключевыми факторами являются самодисциплина, восприятие событий, творческая составляющая, лабильность и навыки коммуникации как с отдельными сотрудниками, так и с различными командами и группами.

5 Принятие решения может быть сложным процессом, поскольку обычно включает в себя изменение, конфликт, риск ошибиться и быть привлеченным к ответственности, а также необходимость иметь дело с большим количеством фактов и альтернатив. Суть принятия сложного решения – процедура выбора.

6 В результате этого многие управленцы предпочитают просто не принимать важные решения. Многие исследователи менеджмента утверждают [4], что неспособность принимать решение часто намного хуже, чем большинство альтернатив; члены управленческой команды и подчиненные могут быть разочарованы и практически парализованы из-за отсутствия решения.

7 Таким образом, исключительно важным представляется оценить, как принимается решение, принимается ли оно и каковы последствия принимаемого решения.

8 **Методы исследования.** Проведя опрос в различных образовательных организациях, авторы констатируют, что ключевые изменения, которые педагоги хотели бы видеть в управленческой команде школы и руководителе, это способность принимать решения. Проблема в любой организации может заключаться в том, что культура такова, что если выбор оказывается неверным, то на человека обрушиваются обвинения, в то время как за бездействие не винят. Фактически, непринятие решений или «управление по умолчанию» часто имеет тот же эффект, что и принятое решение.

9 Риск непринятия решения является самым большим из всех рисков для любой организации, в том числе образовательной.

10 **Результаты.** Независимо от того, принимается ли решение руководителем единолично или управленческой командой, предполагается выполнить ряд логических шагов. Они кратко представлены на рисунке 1.



12 **Рис.1. Логические шаги при принятии решения.**

13 Логические этапы, представленные на рисунке 1, можно представить следующим образом. Шаг 1 – определение ситуации. Решения на этом этапе принимаются для того, чтобы исправить ситуацию или улучшить ее. Для этого необходимо понять ситуацию и изучить ее причины. Вопросы, на которые предстоит ответить руководителю образовательной организации следующие: «когда», «где», «как» и «почему» возникает проблема, или «когда», «где», «как» и «почему» существует ситуация, которую можно или нужно улучшить, что изменилось и что изменится в ближайшей или дальней перспективе.

14 Очень часто руководителю и его команде необходимо переформулировать проблему. Чем конкретнее будет руководитель образовательной организации, тем эффективнее будет принятое решение.

15 Шаг 2 – установление критериев. После определения проблемы и выявления её причин можно определить меры, которые необходимо принять в данной ситуации. Их следует выражать через цели, а не средства. Цели можно разделить на существенные – если они не будут достигнуты, то это будет означать, что ситуация не была исправлена или улучшена. Желаемые цели – те, которые предпочтительны для достижения, но не являются существенными для исправления или улучшения ситуации в первую очередь.

16 Шаг 3 – выработка альтернативных вариантов действий. Факт необходимости принятия решения подразумевает наличие как минимум двух альтернативных вариантов действий, даже если один из них – бездействие. Риск заключается в том, что руководитель даже не думает об альтернативах принятия решения.

17 Шаг 4 – оценка и проверка альтернативных вариантов действий. Любые альтернативы, не удовлетворяющие «существенным» критериям, должны быть немедленно отклонены. Наконец, нужно обязательно «проверить» предложения и оценить «побочные эффекты», то есть то, что данные варианты действий могут принести новые проблемы и сложности.

18 Шаг 5 – выбор направления действий предполагает, что немногие альтернативы будут соответствовать всем «желательным» критериям и не будут иметь недостатков. В конце концов, выбор руководителя должен основываться на взвешенном решении, в котором он осознает возможные препятствия и оценивает относительный приоритет для каждого критерия и степень, в которой каждое предложение удовлетворяет соответствующему критерию.

19 Путь к управленческим и организационным проблемам может быть следствием решений, которые не были реализованы – или, что еще хуже, были реализованы недобросовестно.

20 Целесообразность эффективно реализованного решения зависит от четко определенной последовательности шагов для его реализации, а также от членов управленческой команды, ответственных за реализацию принятого решения.

21 Исследование, проведенное в образовательных организациях, показало, что во избежание недопониманий обычно рекомендуется составлять план действий в письменной форме в виде служебной записки или как часть протокола собрания. Кроме того, необходимо убедиться, что члены управленческой команды точно понимают, что от них требуется для имплементации решения.

22 Руководителю образовательной организации необходимо также понимать, каковы стили принятия решения. Они представлены в таблице 1.

23 **Таблица 1.**

24 **Стили принятия решения**

№ п/п	Стиль принятия решения	Основные действия и заинтересованные стороны
1.	Автократический	Решение принимается единолично без консультации. Членов команды информируют о том, что и кому нужно делать и что от них ожидается в итоге. Этот стиль приемлем для решения вопросов в рамках функционирования образовательной организации. Такой стиль будет легче принять в тех образовательных организациях, где лица, принимающие решения, имеют серьезный послужной список, где они признаны экспертами.
2.	Убеждающий	Такие решения отличаются от автократического стиля тем, что руководитель использует свои коммуникативные навыки для объяснения и отстаивания своего решения перед управленческой командой.
3.	Консультативный	В рамках принятия такого решения изучаются мнения других и учитываются до принятия решения. Этот метод сочетает в себе преимущества получения идей, предложений и вовлеченности заинтересованных сторон с возложением ответственности за принятие решений на одного человека, который должен обеспечить последовательность принятия решений и соответствие установленным руководящим принципам в образовательной организации. Руководитель, принимающий такие решения, сочетает в себе умение мотивировать и эффективно выстраивать взаимодействие в команде.
4.	Кооперативный	При принятии решения учитывается большинство голосов. Однако такой подход сопряжен с риском непоследовательности и, обладая достоинством «коллективной ответственности», тем самым позволяет избежать индивидуальной ответственности. Это единственный метод, когда ни одна из сторон не имеет четких полномочий на принятие решений.

26 Выбираемый руководителем стиль будет зависеть от людей и обстоятельств. Какая бы форма принятия решения ни использовалась, важны следующие моменты: форма принятия решений должна быть открытой и понятной для всех заинтересованных сторон; она должна соответствовать действительности; лица, принимающие решения, должны понимать и устанавливать правила в рамках конкретной формы принятия решений.

27 Управленческая практика показывает, что если эти условия не соблюдены, то руководитель образовательной организации может столкнуться с такими ситуациями: управленческая команда принимает решение, которое неприемлемо в школьном контексте (например, решение не обеспечивается соответствующими ресурсами). Лицо, принимающее решение, пытается действовать в «консультативном» режиме и подвергается критике, потому что остальная часть группы ожидает, что мнение большинства должно быть принято. Лицо, принимающее решения, интересуется мнением команды, но игнорирует все, что предлагается.

Согласившись с решением, лицо, принимающее решение, понимает, что то, что было согласовано, не учитывает интересы всех субъектов образовательных отношений.

28 Принятие консультативных решений предполагает наложение поведенческих обязательств как на лицо, принимающее решение, так и на тех, кто приглашен к участию в решении проблемы, и в этой связи необходимым представляется принять во внимание вопросы управления организационными конфликтами.

29 Обзор школьных практик принятия консультативных решений показывает, что руководители образовательных организаций применяют ряд полезных техник: «теория разрыва», где мнения команды сравниваются с реальным восприятием; формирование группы мнений, которые не соответствуют в точности ни одной альтернативе принятия решений; конкретизация утверждений для выдвинутых способов решения проблем. Эффект этих техник состоит в том, чтобы понизить накал дискуссии и дать возможность рассматривать проблемы на рациональном уровне.

30 Для того чтобы минимизировать разрушительные эффекты конфликта при принятии управленческих решений, опытные руководители образовательных организаций соблюдают следующие принципы: поддержание общения со всеми участниками управленческой команды; учет мнений всех сторон внутри проблемной ситуации; управление через проекты и признание достижений управленческой команды. Вовлеченность всех участников образовательных отношений порождает приверженность целям, от которых зависит их достижение. Вовлекая людей, эффективный руководитель демонстрирует им свое признание и повышает чувство их ответственности за принятое решение.

31 **Заключение.** Из вышеизложенного следует вывод, что эффективное принятие решений зависит от логического процесса, который гарантирует, что руководитель образовательной организации и команда примут во внимание как можно больше соответствующих фактов и мнений; рассмотрят альтернативные варианты и критерии, которым необходимо следовать при принятии решения. Таким образом, эффективная реализация решений зависит от плана действий, анализа прогресса решения проблемы, а также привлечения нужных людей и в нужное время.

References:

1. Lazareva M. V., Gubanova E. V. Upravlencheskaya komanda obrazovatel'noj organizatsii: podkhody k formirovaniyu i razvitiyu // Chelovek i obrazovanie. 2020. № 4 (65). S. 147-151.
2. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 (red. ot 19.07.2018) «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossijskoj Federatsii na period do 2024 goda» // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (data obrascheniya: 10.02.2022)
3. Davies B. and West-Burnham J. Handbook of Education Leadership and Management, Pearson, London. 2003. p.290
4. Everard K., Morris G., & Wilson I. (2004). Effective school management. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446211427>
5. Abramov V. I., Mindzaeva Eh. V. Klyuchevye napravleniya razrabotki kontseptsii formirovaniya edinogo federal'nogo kadrovogo rezerva rukovoditelej sistemy obrazovaniya Rossijskoj Federatsii // Chelovek i obrazovanie. 2021. № 3. S. 7-12.
6. Chiaburu D. S., I.-S. Oh, C. M. Berry, N. Li and R. G. Gardner. «The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis», Journal of Applied Psychology, Vol. 96, 2011. Pp. 1140-1166.
7. Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. Academy of Management Journal, vol. 47. Pp. 860 – 875.

8. Zhang, M. J., Law, K., & Lin, B. 2016. You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37. Pp. 61-84.

Подходы к принятию и реализации управленческих решений в образовательной организации

Лазарева Марина Владимировна

Доцент кафедры педагогики и психологии, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

Российская Федерация, Санкт-Петербург

Губанова Елена Владимировна

Ректор, Саратовский областной институт развития образования

Российская Федерация, Саратов

Аннотация

В статье рассматриваются подходы к принятию управленческих решений в образовательной организации. Особое значение уделено ключевым факторам при принятии и реализации управленческих решений. Авторы подчеркивают, что принятие решений является комплексным процессом, включающим в себя ряд логических шагов, представленных в статье. Обоснованы стили принятия решений, к которым относятся: автократический, убеждающий, консультативный, кооперативный; показаны основные действия. Приводится доказательство, что адекватность эффективно реализованного решения зависит от четко определенной последовательности шагов и от членов управленческой команды, ответственных за реализацию принятого решения. Сформулирован вывод, что для минимизации отрицательных эффектов при принятии управленческих решений необходимо применять эффективные техники для качественного рассмотрения проблемы на рациональном уровне. Грамотность и эффективность принимаемых решений зависит от плана действий, анализа прогресса решения проблемы, а также выстраивания четких взаимоотношений между членами управленческой команды, которые несут ответственность за принятые решения. Важным в статье является заключение о том, что эффективная реализация решений зависит от способности руководителя образовательной организации адаптироваться и принимать технологические и социальные изменения.

Ключевые слова: управленческие решения, образовательная организация, руководитель, стиль принятия решения

Дата публикации: 02.06.2022

Ссылка для цитирования:

Лазарева М. В. , Губанова Е. В. Подходы к принятию и реализации управленческих решений в образовательной организации // Человек и образование – 2022. – Выпуск 1 (70) С. 170-176 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020204-9-1> (дата обращения: 29.04.2025). DOI: 10.54884/S181570410020204-9