



Man and Education 2013-2025

ISSN 2079-8784

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

All right reserved

Issue 1 (74) Volume . 2023

Full management cycle as a decision-making tool in an educational organization

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 examines the management cycle as a decision-making tool in an educational organization. The authors emphasize the importance of considering all tracks of education quality management development. The understanding of managerial decisions to achieve results at all levels is pointed out: from educational organization to the executive authorities of the subjects of the Russian Federation, conducting public administration in the field of education. Types of decision-making and stages of interaction in decision-making are given. The results of the survey of heads of educational organizations, which show that the activity of the head is to perform management functions on a regular basis, are important. The choice of the decision-making model within the implementation of the full management cycle depends on the context of the problem and the specifics of the situation in the educational organization.

Keywords list (en): full management cycle, decision-making, effective manager, interaction, educational organization

Publication date: 21.04.2023

Citation link:

Lazareva M., Gubanova E. Full management cycle as a decision-making tool in an educational organization // Man and Education – 2023. – Issue 1 (74) С. 60-68 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410025103-8-1> (circulation date: 23.04.2025). DOI: 10.54884/S181570410025103-8

1 **Введение.** В образовательной системе Российской Федерации управленческий цикл определен в мониторинге эффективности механизмов управления качеством образования в

субъектах РФ, а также в методологии мотивирующего мониторинга для разных уровней регулирования образования [1; 2; 3].

2 Эффективность управления качеством образования в региональной и муниципальной системах образования определяется целостностью деятельности в рамках управленческого цикла [4].

3 Управленческий цикл – система поэтапно выполняемых действий, закрепленных в соответствующих документах, направленная на выявление дефицитов при помощи конкретных инструментов, а также на их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов.

4 По каждой из систем управления оценивается сформированность цикла управления на основе данных, включающих следующие компоненты: цели и задачи; показатели; мониторинг показателей; анализ результатов мониторинга; адресные рекомендации по результатам анализа; мероприятия, меры, управленческие решения; анализ эффективности принятых мер.

5 В 2022 году на федеральном уровне были определены треки (траектории) развития систем управления качеством образования.

6 Трек – это полный цикл управленческой деятельности, последовательное продвижение по всем компонентам управленческого цикла по сформулированной позиции оценивания. В качестве таких треков в 2022 году были названы следующие направления: как объективно оценивать качество подготовки обучающихся; насколько сбалансирована система оценки качества подготовки обучающихся; какими сегодня представляются ключевые характеристики качества подготовки обучающихся и как их оценивать; адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами; роль научно-методического сопровождения школ, функционирующих в зоне риска снижения образовательных результатов; как управленческой команде школы организовать профилактику учебной неуспешности в образовательных организациях и какова в этом роль региональных органов исполнительной власти в образовании; каковы эффективные управленческие механизмы по организации работы с талантливыми детьми и молодежью; создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования; повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования; совершенствование структуры среднего профессионального образования. Особо выделено повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, так как только эффективный руководитель может организовать повышение профессионального мастерства педагогических работников, работать по устранению дефицита педагогических кадров и формировать ценностные ориентации системы в образовательной организации.

7 Несмотря на существующие документы, определяющие механизмы управления образовательной деятельностью на уровне региона и муниципалитета, остаются некоторые вопросы об алгоритме принятия управленческих решений на уровне образовательной организации.

8 **Методы исследования.** Методы для изучения подходов к управленческой деятельности, используемые в данном исследовании, основаны на понимании этапов управленческого цикла, а также тех решений, которые принимают руководители образовательных организаций для формирования стратегического видения, взаимодействия в принятии решений с сотрудниками образовательной организации.

9 Для проведения исследования была использована система «Опросникум» ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения РФ», которая представляет собой платформу, объединяющую цифровые инструменты для повседневной работы и проведения опросов, тестирования и т.п.

10 **Результаты.** Принятие решений, иными словами, – это когнитивный процесс решения о курсе действий из множества альтернатив. Каждое принятие решения завершается окончательным выбором, который может быть представлен в виде действия или мнения. Кроме того, принятие решения – это интерпретация, которая может быть рациональной или

иррациональной, может быть основана на точных предположениях, а также на предположениях по умолчанию.

11 Процесс принятия решений в основном заключается во множестве выборов и одном решении, которое требует определенных действий. Принятие решений в организациях выражается в создании определенных норм, правил и стратегий, которые направляют поведение и отношения сотрудников. Принятие решений – это важный и существенный аспект организационной жизни. Его важность широко признана в руководстве. Саймон (1987) представляет принятие решений как фундаментальный элемент организационного лидерства [5]. Ниже представлены условия принятия решений в образовательных организациях:

1. Все члены организации должны определить свои роли и ожидания друг от друга. Принятие решений – это важный конструкт для достижения определения и разграничения ролей.
2. Принятие решений нужно, чтобы достичь желаемых целей и избежать негативных непреднамеренных результатов. Способность принимать решения дает нам чувство контроля над тем, что происходит вокруг и что мы можем или должны предпринять.
3. Люди в организациях склонны «думать и действовать с точки зрения принятия решений». С четким определением ролей и обязанностей сотрудникам организации становится проще исполнять свои обязанности и работать над эффективным функционированием и развитием своей организации.
4. Принятие решений характеризуется как одно из восьми ключевых направлений образовательного лидерства (Диммок и Уолкер, 2002). Независимо от характера организации, будь то дошкольная образовательная организация или общеобразовательная организация, принятие решений формирует основу образовательного лидерства, которое демонстрируется администрацией [6].

12 В настоящее время образовательные организации сталкиваются с различными вызовами, такими как быстрые технологические изменения, гиперконкуренция и другие социальные, культурные и экономические события. Баррет и др. (2005) ссылаются на «смещение парадигмы в принятии решений», которое вызвано необходимостью отвечать на такие вызовы, выступая за креативность и сотрудничество в принятии решений. В образовательном лидерстве альтернативные методы принятия решений на данный момент поощряются, что может ставить под сомнение традиционную, устоявшуюся роль лидера как абсолютного и единственного лица, принимающего решение. Возможно, более успешной может быть роль лидера, который «ратифицирует» решения, принятые в условиях сотрудничества (Лоу и Гловер, 2000) [6].

13 Феликс М. Лопес утверждает, что «решение представляет собой суждение, окончательное разрешение конфликта потребностей, средств и целей, а также совершение действия в условиях неопределенности и сложности» [5]. Решения часто описываются и понимаются как осознанный и обдуманый выбор, совершенный индивидом в конце процесса, который обычно считается рациональным по своей природе. Однако это предположение о рациональности и обдуманности не является универсальным. В иерархической системе существуют различия в характере решений, которые совершены людьми разных должностей. Чем шире сфера воздействия принимаемых решений, тем больше ответственности на тех, кто их принимает. Существуют решения, затрагивающие задачи и стратегии достижения целей, и решения, затрагивающие реализацию программы для достижения целей. Также существуют решения относительно ежедневных задач организации. Разные виды решений, принимаемых в организации, представлены в таблице 1.

14 *Таблица 1*

15 **Виды принятия решений**

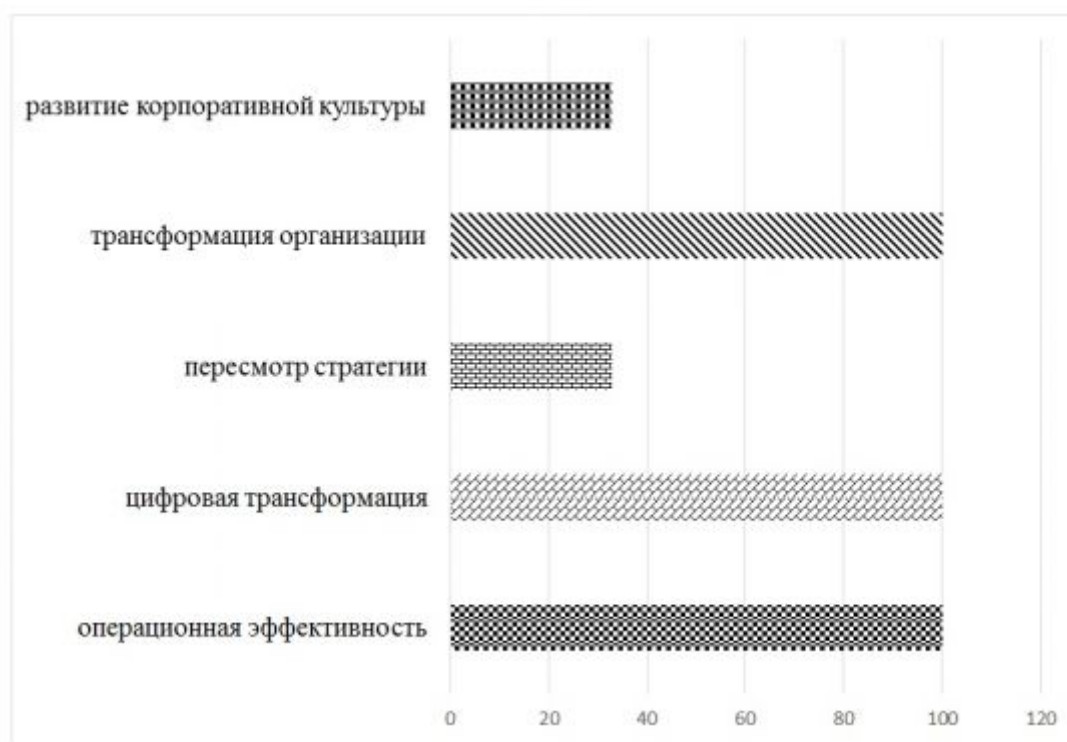
16

№ п/п	Решение	Характеристика
1	Стратегическое	Оказывают долгосрочное влияние на организацию. В процессе принятия таких важных решений участвует вся управленческая команда образовательной организации

2	Тактическое	Ответственность за принятие тактических решений лежит на управленческой команде и всей школьной команде образовательной организации. Они могут касаться типа ресурсов, их качества и количества, стимулирования сотрудников и т.д.
3	Оперативное	Помогают в бесперебойном функционировании по решению задач, которые необходимы для достижения стратегий на повседневной основе
4	Запрограммированное или незапрограммированное	Существуют простые, обыденные решения, когда лицо, принимающее решение, в курсе как о самом решении, так и о результате действия. Это, например, заказ учебников, решение о том, какие УМК использовать, какая должна быть ежегодная прибавка к зарплате сотрудника, и т.д. Они принимаются в рамках норм и правил организации. С другой стороны, существуют решения, которые необходимо принять в таких ситуациях, когда неизвестны ни решение, ни результат. Такие решения относятся к незапрограммированным. Они актуальны для решения уникальных и необычных задач. Например, меры, принимаемые образовательной организацией, в катастрофической ситуации относятся к незапрограммированному решению

17 Был проведен опрос 100 руководителей образовательных организаций Саратовской области (опрос проходил с помощью системы «Опросникум» ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения РФ»). Результаты опроса представлены на рисунках 1 и 2.

18



19 *Рис. 1. На чем сфокусированы руководители?*

20 Текущие вызовы, с которыми сталкиваются образовательные организации, делают задачу повышения операционной эффективности гораздо более актуальной, чем ранее. Она ставится для школ по-разному в зависимости от контекста, в котором они оказались.

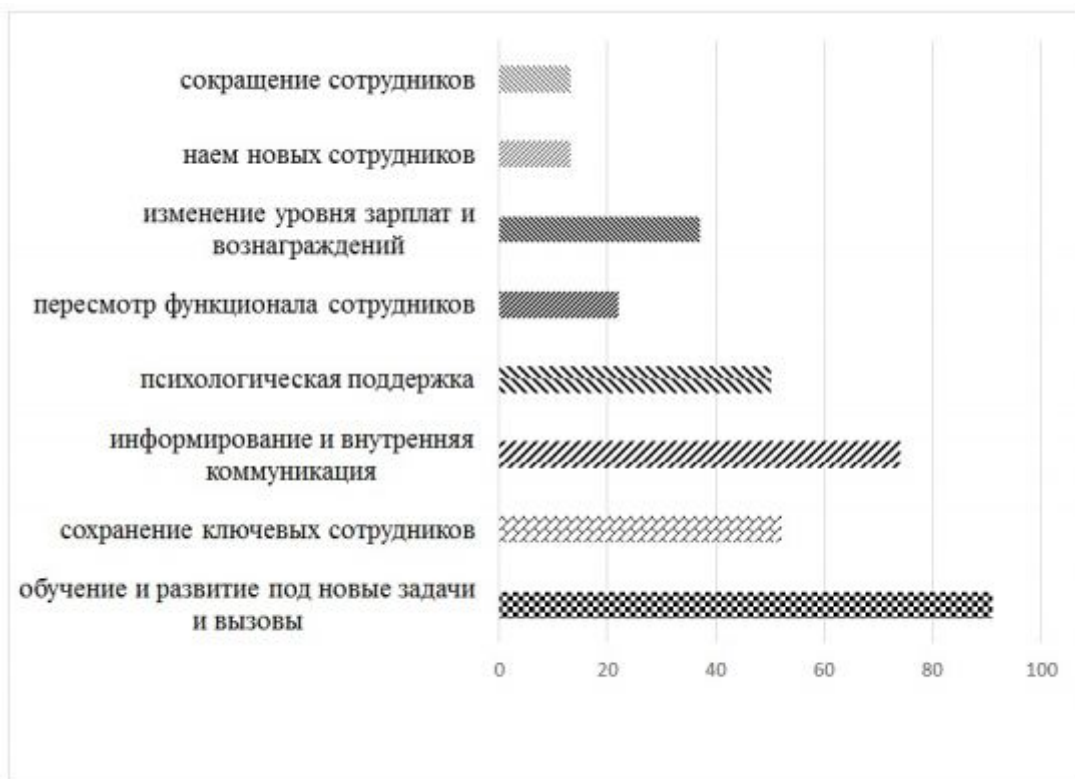
21 Несмотря на то что контекст существенно изменился у абсолютного большинства организаций, его влияние с точки зрения актуальности вопросов эффективности различно.

22 Для одних образовательных организаций – это быстрые технологические решения. Другие образовательные организации видят актуальным существенное повышение компетенций сотрудников в области эффективности и их обучение инструментарию, целеполаганию, описанию процессов, выделению и решению проблем в операционной деятельности. И их

нужно решать через практические дополнительные образовательные программы и наставничество на местах. Образовательные программы практического характера – ответ на этот вызов.

23 В любом случае в среднесрочном периоде – это повышение управляемости и адаптивности системы управления и эффективности выстроенной системы образовательной организации.

24



25 *Рис. 2. Какие задачи в отношении всех сотрудников являются основными для Вас в 2022–2023 гг.?*

26 Из приоритетов образовательных организаций формируются соответствующие задачи в отношении сотрудников:

- обучение и развитие сотрудников под новые вызовы;
- сохранение ключевых сотрудников;
- информирование и внутренняя коммуникация.

27 Задача «Обучение и развитие под новые задачи и вызовы» ожидаемо вышла на первое место, но эта задача может включить в себя огромную палитру образовательных и управленческих решений.

28 В рамках прохождения полного управленческого цикла в ГАУ ДПО «Саратовский областной институт развития образования» для оказания адресной методической помощи реализуются дополнительные профессиональные программы повышения квалификации «Формирование эффективной управленческой команды» и «Наставничество как ресурс эффективного управления образовательной организацией».

29 Полученные данные помогают понять, каковы приоритеты руководителей образовательных организаций в тактическом и стратегическом смысле и как принятие решений как ключевой элемент управленческого цикла реализуется руководителями. Для образовательных организаций принятие решений является как ресурсом, так и процессом. Процессы принятия решений включают в себя ряд сложных взаимосвязанных событий. Принятие решений происходит в сложных и зависимых социальных системах, варьируется от обыденной административной работы до ценностных дилемм, является субъектом

многочисленных и противоречивых суждений и требует большого количества людей [7]. Так, в процессе принятия решений происходит ряд взаимодействий. Подробно эти взаимодействия и их стадии рассмотрены в таблице 2.

30

Таблица 2

31

Стадии взаимодействия в принятии решений

32

<p>1 стадия: тщательный анализ текущей ситуации</p>	<p>Эффективный руководитель оценивает свое окружение, чтобы выявить проблемы и возможные пути решения. Ему также необходимо постоянно оценивать своих сотрудников. Он всегда должен быть в курсе дел своей образовательной организации. Следовательно, ему необходима полная информация о деятельности учителя, ученика и взгляда родителей на школу. Необходимо, чтобы у него были конкретные сведения об успеваемости учеников, доступности методических пособий, школьной дисциплине, работе учителей, работе школьной столовой, а также отношениях в школьном сообществе. Руководитель должен быть хорошо ознакомлен со школьными ситуациями, чтобы выявить проблемы и принять эффективные решения</p>
<p>2 стадия: распознавание и определение проблемы</p>	<p>Процесс принятия решений начинается только тогда, когда проблема была выявлена. Эффективный руководитель всегда ищет те действия в организации, которые вредят ее функционированию. Важно выявить и оценить проблему для эффективного принятий решений</p>
<p>3 стадия: изучение подробного состава проблемы в текущей ситуации</p>	<p>На этом этапе руководителю необходимо классифицировать проблему. Он должен оценить сущность проблемы, понять, является ли она необычной и сложной по своей природе. Руководитель должен владеть полной информацией о юридической стороне проблемы.</p>
<p>4 стадия: определение критерия для решения проблемы</p>	<p>После завершения процесса описания, анализа и спецификации проблемы, те, кто принимает решение, должны выбрать приемлемый вариант решения. Есть несколько вопросов, касающихся приемлемости решения: На какие факторы или переменные должно опираться решение? Какие критерии приемлемости решения? Приемлемы ли эти факторы для сотрудников? Какие минимальные цели должны быть достигнуты? Лицам, принимающим решения, рекомендуется ранжировать свои критерии в соответствии с возможными исходами в континууме, начиная от минимального и до максимального удовлетворения от решения ситуации. Критерии, которые используются для оценки решений, должны соответствовать целям образовательной организации</p>
<p>5 стадия: разработка плана действий</p>	<p>На этом этапе определяются альтернативные методы решения проблемы, оцениваются последствия каждой альтернативы, а также выбирается лучшее решение. Эффективный руководитель должен задать следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какова перспектива каждого решения? • Какие есть другие варианты? • Какой наиболее возможный результат? • Что является наилучшей альтернативой? <p>План действий разрабатывается управленческой командой на основе упрощенной картины мира с выбором факторов, которые она считает наиболее важными и подходящими</p>
<p>6 стадия: инициирование плана действий</p>	<p>Данный этап включает в себя реализацию выбранного плана действий. Реализация выбранной программы, стратегии или решения, распределение ресурсов и мотивация персонала – это основные шаги этого этапа. Разумное решение может провалиться, если оно плохо реализуется. Поэтому полезно рассмотреть следующие предложения для его успешной реализации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческая команда должна убедиться, что альтернатива полностью понятна. 2. Необходимо поощрять принятие альтернативы как необходимого курса действий. 3. Управленческая команда должна обладать достаточным количеством ресурсов для успешной реализации альтернативы. 4. Необходимо установить временные рамки. 5. Необходимо четко распределять обязанности. <p>На стадии реализации также устанавливается контроль для мониторинга выполнения плана, оценивается степень его достижения и определяются причины любого</p>

отклонения от ожидаемых последствий. Оценка важна, так как принятие решений – это непрерывный, нескончаемый процесс в рамках управленческого цикла. Необходимо определить причины успеха или провала. Если решение оказалось неудачным, необходимо скорректировать действия

33 Принятие решений, которое представлено в определении выше, может показаться простым процессом. В реальных ситуациях компоненты процесса принятия решений носят индивидуальный характер и зависят от множества факторов.

34 **Заключение.** В последнем десятилетии принятие решений приобрело должное значение как аспект управления. Общеизвестным фактом является то, что процесс принятия решений может варьироваться в зависимости от некоторых факторов, таких как сущность проблемы, острота проблемы, влияние решения и контекст проблемы. Выбор определенной модели при принятии решения в образовательных организациях зависит от специфики ситуации, которая и определяет выбор подходящей модели в рамках реализации полного управленческого цикла: цели, показатели, методы сбора и обработки информации, мониторинг показателей, анализ результатов мониторинга, адресные рекомендации по результатам анализа, меры и мероприятия, управленческие решения, анализ эффективности принятых мер.

35 Деятельность руководителя заключается в постоянном осуществлении управленческих функций. Для достижения успеха организации в будущем он должен быть «включен» в каждый компонент управленческого цикла. Следует четко определить для сотрудников поведенческую линию и результат, который ожидается от каждого из них.

36 Все компоненты управленческого цикла взаимообусловлены и связаны между собой: из данной цепи не может быть исключено ни одно из звеньев. Только полный управленческий цикл может быть эффективным инструментом принятия решений в общеобразовательной организации.

References:

1. Pis'mo Rosobrnadzora № 08-99 ot 25.05.2021 «O provedenii monitoringa ehffektivnosti mekhanizmov upravleniya kachestvom obrazovaniya v sub'ektakh RF» [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://resurs-yar.ru/> (data obrascheniya: 06.01.2023).
2. Metodologiya motiviruyushego monitoringa deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub'ektov RF, osuschestvlyayuschikh gosudarstvennoe upravlenie v sfere obrazovaniya (Rasporyazhenie Ministerstva prosvescheniya RF ot 01.09.2021 № R-210) [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-minprosveshchenija-rossii-ot-01092021-n-r-210-ob-utverzhenii/> (data obrascheniya: 06.01.2023).
3. Metodologiya motiviruyushego monitoringa deyatel'nosti organov mestnogo samoupravleniya, osuschestvlyayuschikh upravlenie v sfere obrazovaniya (Rasporyazhenie Ministerstva prosvescheniya RF ot 06.12.2022 № R-293) [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://rulaws.ru/acts/Rasporyazhenie-Minprosvescheniya-Rossii-ot-06.12.2022-N-R-293/> (data obrascheniya: 06.01.2023).
4. Pasport natsional'nogo proekta «Obrazovanie», utverzhdennogo prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossijskoj Federatsii po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nym proektam 24 dekabrya 2018 g. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <http://government.ru/info/35566> (data obrascheniya: 06.01.2023).
5. Argyris S. Management information systems: the challenge to rationality and emotionality // Management ssiense. 1971. № 6. Pp. 18-27.
6. Fischer M., Imgrund F., Janiesch C., & Winkelmann A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. Information & management. 2020. V. 57. Pp. 1-13.
7. Lazareva M.V., Gubanova E.V. Podkhody k prinyatiyu i realizatsii upravlencheskikh reshenij v obrazovatel'noj organizatsii // Chelovek i obrazovanie. 2022. №1(70). С. 170–176.

Полный управленческий цикл как инструмент принятия решений в общеобразовательной 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 рассматривается управленческий цикл как инструмент принятия решений в общеобразовательной организации. Авторами подчеркивается важность учета всех треков развития управления качеством образования. Обосновывается важность принятия управленческих решений для достижения результатов на всех уровнях: от образовательной организации до органов исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющих государственное управление в сфере образования. В статье описаны виды принятия решений и стадии взаимодействия руководителя с сотрудниками образовательной организации в принятии решений. Приводятся результаты опроса руководителей образовательных организаций, подтверждающие, что деятельность руководителя заключается в регулярном выполнении управленческих функций. Выбор модели принятия решения в рамках реализации полного управленческого цикла зависит от контекста проблемы и специфики ситуации в образовательной организации.

Ключевые слова: полный управленческий цикл, принятие решений, эффективный руководитель, взаимодействие, общеобразовательная организация

Дата публикации: 21.04.2023

Ссылка для цитирования:

Лазарева М. В. , Губанова Е. В. Полный управленческий цикл как инструмент принятия решений в общеобразовательной организации // Человек и образование – 2023. – Выпуск 1 (74) С. 60-68 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410025103-8-1> (дата обращения: 23.04.2025). DOI: 10.54884/S181570410025103-8