

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании
**Эффективность управленческих решений в образовательных
организациях**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 331 группы
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Шевченко Надежды Юрьевны

Научный руководитель:

д-р. соц.н., доцент *Н.В. Медведева* «9» *сентября* 20*17* г. /Н.В. Медведева/

Зав. кафедрой:

д-р соц.н., доцент *Н.В. Медведева* «9» *сентября* 20*17* г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2017

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 образовательной организации, а умение подготавливать и принимать управленческие решения занимает центральное место в перечне основных профессиональных умений руководителя.

Целью работы является обобщение теоретических аспектов оценки эффективности управленческих решений в образовательных организациях и разработка модели управленческого решения на примере открытия Центра подготовки к ЕГЭ на базе МАОУ «Гимназия №1 г. Саратова».

Цель и логика исследования определили ряд задач:

- 1) описать основные направления развития теории управленческих решений;
- 2) обобщить различные классификации управленческих решений;
- 3) систематизировать информацию о структуре управленческого решения в образовательной организации;

4) оценить внешнюю и внутреннюю среду образовательного МАОУ «Гимназия №1 г. Саратова»;

5) определить экономическую, социальную эффективность управленческого решения по организации и введению новой платной образовательной услуги в МАОУ «Гимназия №1 г. Саратова».

Научная новизна и значимость:

1. Обобщены основные теоретические школы управленческих решений; выявлены и систематизированы классификации управленческих решений, учитывающие специфику образовательной сферы;

2. Проведен анализ внешней и внутренней среды образовательной организации, полученные результаты положены в основу модели управленческого решения;

3. Предложена модель управленческого решения комплексной задачи оказания новой платной образовательной услуги.

Практическая значимость:

Разработан проект бизнес-плана создания Центра подготовки к ЕГЭ на базе МАОУ «Гимназии №1 Октябрьского района г. Саратова».

Магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников информации и литературы, 12 приложений. В первой главе рассматриваются теоретические вопросы, связанные с историей возникновения теории управления организациями, приведена классификация управленческих решений и виды эффективности принимаемых управленческих решений.

Основное содержание работы. Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании, т.е. с начала XX века, а точнее с момента выхода в 1911 г. книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного управления». В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора, такие как Генри Гантт, Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо и многие другие. В нашей

стране становление теории управления развивалось параллельно с общемировыми тенденциями и значимыми в этом вопросе являлись работы Н.В. Савина, Л. Крживицкого и других. В настоящий момент перед современным российским менеджментом стоит задача осмыслить передовой мировой опыт в области управления предприятием и адаптировать управленческие теории к условиям современной социально-экономической действительности в России.

Повышение эффективности разработки, принятия и реализации управленческого решения само по себе очень непростая задача, требующая комплексного учета действительности, знаний о человеке, принимающем и выполняющем решения.

Оценка эффективности принятия управленческих решений необходима для дальнейшей работы организации, ведь если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всей организации будет неэффективной.

Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность. К результатам управленческих решений относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения и т.д.

Во второй главе приводится структура принятия управленческих решений в образовательной организации МАОУ «Гимназия №1 Октябрьского района г. Саратова». Первый уровень структуры управления – это директор, представляющий её интересы в государственных и общественных инстанциях и осуществляющий текущее руководство

деятельностью образовательной организации. В целях осуществления коллегиальности в управлении образовательной организацией в гимназии созданы: наблюдательный совет, управляющий совет, педагогический совет, попечительский совет, профсоюзная организация, совет ветеранов и орган ученического самоуправления Совет неравнодушных.

На принимаемые управленческие решения оказывает влияние внешняя и внутренняя среда образовательной организации, оценить которое позволяет маркетинговый инструмент Pest- и Swot-анализ. PEST-анализ позволил выявить как положительные (поддержка со стороны администрации района, самостоятельное определение финансовой политики в связи с переходом на подушевое финансирование), так и отрицательные (изменение процедуры итоговой государственной аттестации, рост тарифов на платные образовательные услуги, конкуренция с другими образовательными организациями) факторы влияния внешней среды на развитие МАОУ «Гимназия №1» Октябрьского района г. Саратова. По результатам PEST-анализа предложено продолжить работу по исследованию путей нейтрализации выявленных отрицательных факторов. SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации.

Алгоритм выполнения SWOT-анализа проводился в несколько этапов и среди сильных сторон образовательной организации были отмечены: наличие инициативного педагогического коллектива, обладающего положительным опытом работы творческих групп учителей по актуальным вопросам образовательного процесса, наличие позитивной активности педагогического коллектива в повышении профессиональных компетенций, создание достаточной материально-технической базы для обеспечения достижения высокого качества образования. Слабыми сторонами образовательной организации являются: наличие консервативного подхода к преподаванию у отдельных учителей в контексте введения ФГОС, недостаточная мотивация обучающихся на участие в общественной жизни

гимназии. Все это позволяет выявить возможности и угрозы для дальнейшего развития образовательной организации. К возможностям относятся: активное взаимодействие и сотрудничество с социумом для решения актуальных проблем образовательного процесса, поскольку на базе гимназии открыта кафедра социально-политического менеджмента Саратовского социально-экономического института Российского экономического университета им. Г.И. Плеханова, что дает возможность обеспечить научное руководство исследовательской деятельностью учащихся со стороны преподавателей института, а также взаимодействие с социальными службами и учреждениями муниципального образования «Город Саратов» по различным вопросам образования и воспитания. Угрозами развития можно считать изменение административного и педагогического состава, в том числе в результате изменения законодательства в сфере образования; изменение демографической ситуации и уменьшение контингента обучающихся; открытие востребованных профильных классов в конкурирующих образовательных организациях.

На основе проведенных PEST- и SWOT-анализа сделаны выводы:

- Педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс гимназии инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования;
- Опыт работы с социальными партнерами в организации учебной и внеурочной деятельности учащихся является весомым потенциалом в расширении условий для предоставления доступного качественного образования учащимся гимназии в соответствии с запросами личности.

Первоочередной задачей, стоящей в настоящий момент перед руководством гимназии, является поддержание статуса конкурентоспособного учебного заведения, имеющего высокие позиции в рейтинге образовательных организаций города Саратова.

В рамках данной задачи в МАОУ «Гимназия №1» сделан акцент на повышение качества гимназического образования. Для реализации этой задачи были предприняты следующие шаги:

1. Введение в 2014/2015 учебном году в параллели 7 классов, реализующих программы ФГОС, групп по дифференцированному преподаванию математики и иностранному языку в качестве индивидуализации процесса обучения. Цель дифференцированного обучения - создание условий для получения обучающимися качественного образования повышенного уровня в основных областях естественных и гуманитарных наук, повышения мотивации к учебному процессу и развития творческих способностей через формирование развивающей, информационно-насыщенной, личностно-ориентированной образовательной среды.

2. Увеличение в 2015/2016 учебном году перечня платных образовательных услуг с целью повышения качества знаний по отдельным предметам. Среди учащихся 10-11 классов было проведено анкетирование с целью выявления потребностей в дополнительных занятиях по предметам, результаты опроса были учтены и на основе Положения об оказании платных образовательных услуг сформированы группы специальных курсов по интенсивной подготовке к ЕГЭ. Численность групп варьировалась от 5 до 10 человек, что создавало необходимые условия для качественной подготовки к итоговой аттестации. Организация подобных занятий позволила учащимся как повысить качество знаний по профильным предметам, так и получить высокие баллы на ЕГЭ.

В третьей главе приведен проект бизнес-плана создания Центра подготовки к ЕГЭ на базе МАОУ «Гимназии №1 г. Саратова». В настоящий момент открытие подобного центра является актуальным, поскольку в условиях нехватки и ограниченности бюджетных средств платные услуги помогут привлечь дополнительные финансы для развития. Оказывая платные образовательные услуги, учреждения среднего общего образования вступают

в предпринимательские отношения, т.е. становятся участниками конкуренции за дополнительное финансирование. Реализуя дополнительные платные образовательные услуги, школа решает несколько задач: удовлетворяет спрос и материальные потребности сотрудников образовательной организации; ориентируется на достижение высокого уровня результата своей работы; обеспечивает конкурентоспособность учебного заведения, создает и поддерживает свой благоприятный имидж; получает возможность дополнительного привлечения.

Для успешной реализации данного управленческого решения должен быть разработан бизнес-план, решающий ряд задач:

- определить конкретные направления предпринимательской деятельности (платные услуги, ремонтные мастерские, посреднические услуги, организация аудио- и видеосалонов, компьютерное обучение и др.);
- оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будут предлагать организации;
- оценить соответствие работников (команды) поставленным целям, обосновать методы материального и социального стимулирования их труда;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка услуг, их рекламе, ценообразованию, каналам реализации;
- предусмотреть возможные риски (проблемы).

Бизнес-план содержит информацию об образовательной организации, реализующей проект, дано описание проекта по созданию Центра подготовки к ЕГЭ, дан подсчет емкости рынка образовательных услуг г. Саратова, определена целевая аудитория проекта, проанализировано конкурентное окружение проекта и преимущества перед ними данного центра. Для успешного функционирования центра предложено создать организационную структуру и должностные обязанности руководителя и координатора центра. Большое внимание в работе уделено финансовым показателям проекта, в частности произведен расчет безубыточности проекта, составлен план

финансово-хозяйственной деятельности Центра подготовки к ЕГЭ, проанализированы возможные риски и перспективы развития.

Модель управленческого цикла создания Центра подготовки к ЕГЭ построенная на основе процессного подхода, представляет собой целостную систему компонентов, критериев и показателей, которые отражают значимые характеристики подготовленности учащихся к прохождению итоговой аттестации.

В содержательном компоненте модели были выделены функции управленческого цикла, для каждой функции определены алгоритм действий по созданию Центра.

Разработанный бизнес-план по созданию на базе МАОУ «Гимназии №1» Центра по подготовке к ЕГЭ позволит одновременно решить несколько задач:

- увеличение дополнительных денежных средств от оказания платных услуг;
- увеличение заработных плат преподавателей;
- поддержание имиджа инновационного учебного заведения, поскольку на базе общеобразовательной организации подобные Центры по подготовке к ЕГЭ еще не создавались;
- привлечение потенциальных «сильных» учеников в гимназию.

Создание Центра не сопряжено с большими финансовыми вложениями, поскольку отсутствует плата за аренду помещения и образовательная организация располагает штатом высококвалифицированных преподавателей. Переменные издержки, такие как фонд заработной платы преподавателей и покупка методической и учебной литературы, напрямую зависят от количества клиентов Центра и в случае ликвидации Центра прекращаются сами собой.

Платные образовательные услуги, оказываемые образовательными организациями, - наиболее распространенный вид деятельности по зарабатыванию внебюджетных средств, который в настоящий момент

используется не в полную силу. Подавляющее большинство образовательных организаций оказывают платные дополнительные образовательные услуги, которые уже производятся другими. При этом практически каждый исходит из того, что именно его услуги имеют наилучшие характеристики. В этой связи, лучше всего найти «свою нишу» на рынке услуг (сегментация рынка образовательных услуг). Представленный в работе бизнес-план по открытию Центра по подготовке к ЕГЭ на базе МАОУ «Гимназия №1» г. Саратова является примером спланированной экономической деятельности в соответствии с потребностями рынка образовательных услуг. Бизнес-план позволяет оценить развитие образовательной организации с перспективой на несколько лет вперед и предусмотрительно минимизировать возможные риски. Это особенно актуально, ведь в современной, быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий на рынке образовательных услуг.

Заключение. Проблема принятия управленческих решений является одной из ключевых в современной теории и практике управления. Вопросы оценки экономической эффективности управленческих решений приобрели актуальность в связи с вступлением российской экономики на путь экономических преобразований. Повышается степень самостоятельности руководителей в принятии управленческих решений, а, следовательно, возникают вопросы: как принять эффективное решение, как оценить его эффективность, какие действия помогут повысить экономическую эффективность управленческих решений.

Процесс принятия решений, независимо от того, в какой отрасли и по поводу какого объекта он происходит, представляет собой обычный технологический процесс, состоящий из последовательности операций.

Особенности процесса принятия решений в образовательной сфере проявляются в характере целей и порядке их определения, в выборе методов принятия решений, определяемых характером сферы.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

1. выработку и постановку цели;
2. изучение проблемы на основе получаемой информации;
3. выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
4. обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
5. выбор и формулирование оптимального решения;
6. конкретизацию решения для его исполнителей.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители образовательных организаций обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях структуры управления.