

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Омский государственный педагогический университет

**Л. А. Шипилина**

# **МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ**

***Учебное пособие***

Допущено

Учебно-методическим объединением  
по профессионально-педагогическому образованию в качестве  
учебного пособия для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению 051000 – Профессиональное обучение  
(экономика и управление)

Омск  
2012

УДК 370.91:005(075.8)  
ББК 74.04(2)я73  
Ш63

Печатается по решению редакционно-издательского совета Омского государственного педагогического университета

*Рецензенты:*

А. И. Ковалев, доктор экономических наук, профессор;  
Е. Е. Чашин, кандидат педагогических наук, директор  
Омского филиала Российского государственного  
профессионально-педагогического университета

*Шипилина, Л. А.*

Ш63      Менеджмент в образовании : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 051000 – Профессиональное обучение (экономика и управление) / Л. А. Шипилина. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2012. – 284 с.

ISBN 978-5-8268-1643-1

Учебное пособие представляет собой часть комплекса учебно-методических материалов по менеджменту в образовании, разработанных автором в рамках основной образовательной программы по направлению 051000 – Профессиональное обучение (экономика и управление) для магистерских образовательных программ «Менеджмент в образовании» и «Управление человеческими ресурсами в образовании». Каждая глава содержит комплекс теоретических и практических материалов, включающих основные теоретические положения и выводы, контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы, вопросы для дискуссии и ситуации для анализа.

Разработано в помощь студентам и преподавателям по организации самостоятельной работы по учебной дисциплине «Менеджмент в образовании». Пособие может быть также использовано при выполнении исследовательских проектов и подготовке магистерской диссертации, в системе дополнительного профессионального образования руководящих работников НПО и СПО, а также будет полезным для аспирантов по специальности 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования.

УДК 370.91:005(075.8)  
ББК 74.04(2)я73

ISBN 978-5-8268-1643-1

© Шипилина Л. А., 2012  
© Омский государственный  
педагогический университет, 2012

---

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1.</b>	
<b>Деятельность. Управление. Менеджмент</b>	
1.1. Основные теоретические положения и выводы.....	10
1.2. Контрольные вопросы .....	20
1.3. Задания для самостоятельной работы.....	20
1.4. Вопросы для дискуссии .....	24
1.5. Ситуации для анализа .....	25
<b>Глава 2.</b>	
<b>Образовательные системы</b>	
2.1. Основные теоретические положения и выводы.....	39
2.2. Контрольные вопросы .....	48
2.3. Задания для самостоятельной работы.....	50
2.4. Вопросы для дискуссии .....	51
2.5 Ситуации для анализа .....	53
<b>Глава 3.</b>	
<b>Интеграционные эффекты менеджмента в образовании</b>	
3.1. Основные теоретические положения и выводы.....	62
3.2. Контрольные вопросы .....	80
3.3. Задания для самостоятельной работы.....	81
3.4. Вопросы для дискуссии .....	82
3.5. Ситуации для анализа .....	83
<b>Глава 4.</b>	
<b>Процессы управления образовательным учреждением</b>	
4.1. Основные теоретические положения и выводы.....	90
4.2. Контрольные вопросы .....	102
4.3. Задания для самостоятельной работы.....	103
4.4. Вопросы для дискуссии .....	107
4.5. Ситуации для анализа .....	108

## **Глава 5.**

### **Система управления образовательным учреждением**

5.1. Основные теоретические положения и выводы .....	114
5.2. Контрольные вопросы .....	131
5.3. Задания для самостоятельной работы .....	131
5.4. Вопросы для дискуссии.....	135
5.5. Ситуации для анализа.....	136

## **Глава 6.**

### **Механизмы управления в образовательных системах**

6.1. Основные теоретические положения и выводы .....	140
6.2. Контрольные вопросы.....	156
6.3. Задания для самостоятельной работы .....	157
6.4. Вопросы для дискуссии.....	171
6.5. Ситуации для анализа.....	174

## **Глава 7.**

### **Методология менеджмента в образовании**

7.1. Основные теоретические положения и выводы .....	190
7.2. Контрольные вопросы.....	215
7.3. Задания для самостоятельной работы .....	215
7.4. Вопросы для дискуссии.....	216
7.5. Ситуации для анализа.....	217

## **Глава 8.**

### **Эффективность управления**

8.1. Основные теоретические положения и выводы .....	229
8.2. Контрольные вопросы.....	239
8.3. Задания для самостоятельной работы .....	239
8.4. Вопросы для дискуссии.....	246
8.5. Ситуации для анализа.....	247

**Библиографический список.....** 262

**Глоссарий .....** 271

**Послесловие .....** 282

---

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Наука и искусство управления издревле вызывали к себе особое отношение. Была очевидна их взаимосвязь с властью и богатством, с благополучием народов и стран. Власть имущие, правящие круги потому и назывались правящими, что монополизировали управление, концентрировали в своих руках разработку и принятие управленческих решений, оставляя другим участь исполнителей. Поэтому так понятно стремление монополизировать управление во все времена, и Россия не являлась исключением.

Демократизация общества и развитие рыночных отношений вкупе с научно-техническим прогрессом кардинально расширили сферу управления, особенно в экономике. Менеджеры превратились в одну из самых крупных и влиятельных категорий занятого населения.

Появление множества юридических лиц – субъектов хозяйствования – и развитие конкуренции расширили самостоятельность и сферу ответственности менеджеров. Коль скоро успехи отдельных предприятий и организаций, а вместе с ними и всей экономики стали определяться осмысленностью и динамизмом поведения хозяйствующих субъектов, то и роль управленцев стала определяющей, по меньшей мере сравнимой с ролью собственников.

Общественное сознание немедленно откликнулось на новую ситуацию в сфере управления. В высшие учебные заведения, осуществляющие подготовку менеджеров, хлынула наиболее способная и энергичная молодежь. Появилась и обширная категория честолюбивых специалистов старших возрастов, заинтересованных в получении дополнительных знаний в области менеджмента.

В современных социокультурных условиях России развитие системы образования также в значительной мере определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление всеми ее звеньями. Решение стоящих перед обновляющейся системой образования на всех ее уровнях и ступенях задач зависит, с одной стороны, от адекватного понимания и описания функционирующих систем управления, а с другой –

от внедрения в практику новых научных разработок и достижений в области управления, в частности управления образованием.

Очевидно, что система высшего образования не могла не откликнуться на новые потребности населения в образовательных услугах и работодателей в квалифицированных кадрах. В ответ на эти потребности подготовка менеджеров была развернута более чем в пятистах вузах. Появились новые направления, специальности и специализации в этой сфере. По контингенту студентов образование в области менеджмента вышло на одно из первых мест в структуре подготовки кадров.

Менеджмент как наука управления возник прежде всего для управления бизнесом, а потому имеет сильное экономическое начало. Менеджмент в социальной сфере, к которой относится образование, свои сильные стороны более всего проявляет в поведенческом аспекте, потому что он ориентирован на человека, социальные ценности, а для образовательного учреждения, которое в полном смысле этого слова является «человеческой организацией», это чрезвычайно важно.

Немецкие специалисты по менеджменту В. Зигерт и Л. Ланг в своей книге «Руководить без конфликтов» (М., 1990) недвусмысленно говорят о том, что каждый, кто в той или иной мере облечен ответственностью на предприятии, в государственных органах, церкви, школе, политике, даже в семье или в кругу друзей, извлечет для себя пользу из теории менеджмента. Следовательно, последняя может результативно использоваться во многих своих аспектах в организации некоммерческого типа, каковым является образовательное учреждение.

Исторический опыт показывает, что если в эпоху кризисов, реформ и революций возрастает роль управления как сочетания искусства и политической воли, то в периоды стабильности, благоприятной экономической конъюнктуры на первый план выходит менеджмент как наука и профессиональное мастерство, как рационально организованная систематическая целенаправленная деятельность. Именно такой менеджмент нужен теперь России. Наступил период высокопрофессионального менеджмента, ответственного перед обществом и государством.

Хороший менеджер – это обязательно патриот, но это патриот международного калибра, сочетающий толерантность, навыки межкультурного взаимодействия с приверженностью своей организации и своей стране. Нам здесь есть чему поучиться у японцев, корейцев, китайцев, использующих преимущества глобализации, но при этом бережно сохраняющих свои главные национальные приоритеты.

Для системы высшего образования глобализация – это прежде всего позитивное и энергичное участие в Болонском процессе. Да,

в болонских реформах есть и надуманные, малозначащие меры, а в целом они излишне бюрократизированы. Но мы превратимся в маргиналов Европы, если не примем общие правила подготовки кадров, общие требования и подходы к работе вузов. Болонский процесс – это новая общая система мер и весов, гарантирующая транспарентность и сопоставимость высшего образования в международных масштабах [47].

Ссылаясь на авторитет и позицию Государственного университета управления [47] – главного центра подготовки менеджеров в России, считающего, что пора перейти от фрагментарного и электического освоения колossalного зарубежного опыта к его систематическому изучению и использованию по существу, изучению лучших традиций отечественного опыта управления (Демидовы, С. Морозов, Строгановы, В. Богданов, П. Гастев, в образовании – А. А. Макаренко, В. А. Сухомлинский, В. А. Караковский и др.), полагаем, что настало это время и для подготовки управленческих кадров для системы профессионального образования.

В ближайшее время модель образования будет перестроена в интересах инноваций – об этом 2 сентября 2010 г. было заявлено на заседании коллегии Минобрнауки России, на котором состоялось обсуждение государственной программы «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования в 2009–2012 гг.» [72]. Задачи, целевые индикаторы и показатели госпрограммы, представленные в проекте современной модели образования проекта, настолько сложны и ответственные, что становится еще более значимым понимание того, что без профессионально-компетентного управления образованием эту модель не воплотить в реальность. Именно поэтому среди ожидаемых конечных результатов реализации госпрограммы и показателей социально-экономической эффективности представлена разработка стандартизированной программы повышения квалификации «Современный образовательный менеджмент» на базе современных квалификационных требований к руководителям образовательных организаций, а также проведение сертификации всех руководителей образовательных организаций.

Как показывает опыт ознакомления с основными образовательными программами по направлению 051000 – Профессиональное обучение, в учебных планах многих из них представлены дисциплины «Менеджмент» и «Менеджмент в образовании». И это понятно в логике личностно-ориентированного образования, компетентностного подхода, в которых задача профессионального становления и развития будущих профессионалов решается в триаде «управление-соуправление-самоуправление».

Немаловажным является этот факт и для развития карьерных ориентаций выпускников направления «Профессиональное обучение», ведь часть из них в свое время становятся руководителями образовательных учреждений.

Данное учебное пособие не предполагает охвата в своем содержании всех типовых (менеджмент) и специфических (менеджмент в образовании) разделов. При отборе материала для пособия, ориентированного на студентов направления «Профессиональное обучение», прежде всего, а затем на всех интересующихся вопросам менеджмента как сплава науки, практики и искусства управления различными системами, включая образовательные, автор руководствовался не принципом полного охвата проблематики менеджмента, а стремлением отразить наиболее актуальные вопросы менеджмента в образовании, описать основные тенденции его развития на современном этапе в логике функционального подхода и в компетентностном формате. Это предполагает отбор содержания обучения в рамках концепции профессионального управления образованием. Соответственно, читатель найдет развернутое изложение тех положений управленческой науки, которые играют ключевую роль в управлении образовательными системами. По мнению автора, к ним относятся научные представления о процессах, системах и механизмах управления, роли внутренней и внешней среды в менеджменте, о технологиях менеджмента, о проблеме эффективности управления образованием. При этом авторский замысел заключается в реализации идеи методологического обоснования представленного видения, поскольку опирается на глубокое убеждение в том, что методология делает человека свободным от очевидных, тривиальных истин, чрезмерной роли здравого смысла в профессиональной деятельности.

При этом автор заранее соглашается с замечаниями по поводу непредставленности в пособии многих важных проблем менеджмента, в частности в образовании. Пособие – это не учебник и не претендует на полный охват проблем; оно призвано помочь в изучении отдельных тем. Пособия по другим темам можно найти в весьма широком списке литературы.

Компетентностный формат учебного пособия предполагает широкую практическую направленность содержания обучения, что представлено в структуре пособия заданиями для углубления знаний, отработки умений, овладения ведущими профессиональными компетенциями: контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы, вопросы для дискуссии, ситуации для анализа.

В практической части пособия представлены ситуационные задачи по различным темам курса. Метод ситуационных задач (метод кейсов) – это инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но и каждый обучаемый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены.

### *Методика работы с ситуационными задачами*

1. Сначала прочтайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочтайте информацию. Акцентируйте внимание на тех моментах, которые показались вам особенно важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, подчиненные ей.

4. Внимательно прочтайте вопросы, предложенные к данной ситуации, и постарайтесь на них ответить.

5. Попробуйте найти альтернативные варианты решений, если такие существуют, и провести оценку этих альтернатив с точки зрения эффективности для организации и для отдельных героев ситуации. Постарайтесь найти вариант решения, который будет достаточно эффективным для всех сторон.

6. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

7. Обсудите свои варианты решения в группе и выработайте групповое решение обозначенных проблем.

Автор надеется на то, что данное пособие окажет помощь не только студентам, осваивающим в логике бакалаврских и магистерских образовательных программ по направлению 051000 – Профессиональное обучение – основы менеджмента в образовании, но и преподавателям в подготовке материалов для проведения теоретических и практических занятий со студентами по данной дисциплине.

---

---

# **Глава 1**

## **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. УПРАВЛЕНИЕ. МЕНЕДЖМЕНТ**

### **1.1. Основные теоретические положения и выводы**

1. Вся жизнь человека – это бесконечная цепочка его деятельности, которая многообразна.

*Деятельность* – это способ бытия человека в мире.

Деятельность предполагает два основных плана характеристики – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции.

*Деятельность* – это активное воздействие субъекта деятельности на какую-либо другую систему (объект деятельности) в интересах удовлетворения своих потребностей и реализации определенных целей. Будучи системой, деятельность структурирована (рис. 1.1).

2. *Управление* – это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. Особенностью этого вида деятельности является предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей.

Управление – это вид деятельности человека, возникшей, выделившейся и обособившейся в процессах развития совместного труда, его разделения и кооперации.