

# Диагностика — важнейший аспект управленческой деятельности

*Е. Хмелёв,  
старший  
преподаватель  
кафедры  
общей и социальной  
психологии  
Нижегородского  
государственного  
университета  
имени  
Н.И. Лобачевского*

Рассматривая систему образования как открытую систему, находящуюся в режиме развития или функционирования её отдельных элементов — РОО и ОУ, можно сравнить её с живым, целостным организмом. Для жизни и развития «организм» должен получать из окружающей среды «питательные вещества» (ресурсы на входе) и преобразовывать их (процесс) для получения ценного конечного продукта (выход).

Важнейшим условием полноценного функционирования и развития «организма», а в конечном счёте и его выживания является то, что он должен быть чувствителен к окружающей (как внешней, так и внутренней) среде, в которой он живёт. Для этого ему постоянно приходится осуществлять деятельность (диагностику), с тем чтобы получать информацию (обратную связь) и, следовательно, чтобы иметь возможность управлять своими отношениями со средой.

От качества и полноты информации, умения её добывать (диагностировать среду) и использовать зависит успех функционирования и тем более развития любой открытой системы — организации.

Любая организация, в том числе РОО и ОУ, будет успешна в своём функционировании и развитии при условии постоянной опоры на отслеживаемую (диагностируемую) информацию, на основе использования которой она будет производить управление своими внутренними системами, как показано на рис. 1.

Как видно из схемы, организация, являясь открытой системой, состоит из взаимосвязанных и взаимообуславливающих подсистем.

**Управленческая подсистема** является системообразующей по отношению к окружающей среде и, охватывая всю организацию, отвечает за отношения организации с окружающей средой, постановку целей, определение ценностей, разработку стратегических и оперативных планов, проектирование структуры и установление процессов контроля.

**Подсистема целей и ценностей** включает в себя объявленные цели и ценности, которые организация желает внедрить, чтобы их достичь. Что-

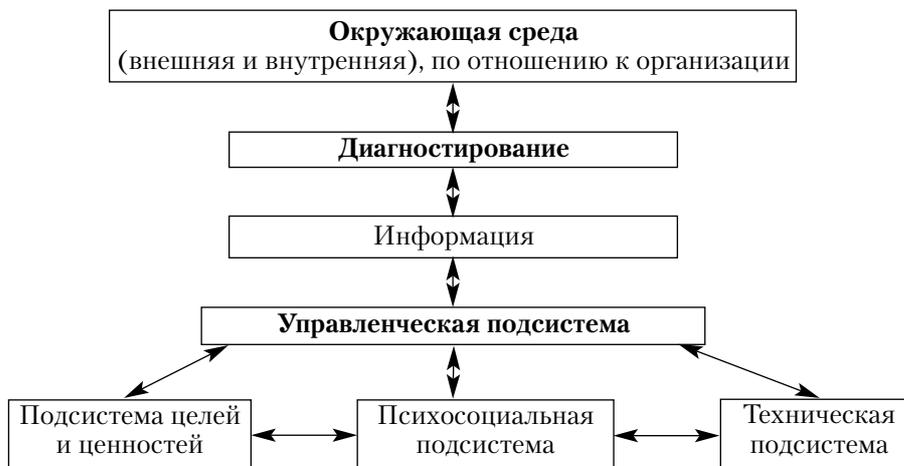


Рис. 1. Организация информационно-аналитической деятельности в управлении образовательным учреждением

бы организация функционировала эффективно, цели и ценности должны быть совместимы как с ней самой, так и с изменяющейся внешней средой.

**Подсистема психосоциальная** (которую можно назвать организационной культурой) — это исполнение ролевых отношений поведения, связывающих людей в организации на основе целенаправленной и организованной деятельности. При ослаблении этой подсистемы происходит разрыв связей между людьми, и организация перестаёт носить целостный характер.

**Подсистема техническая** — вырабатываемая, специфическая для данной организации комбинация знаний, методов и технологий, которая требуется для её функционирования. Эта подсистема также нуждается в постоянной информации для её эффективного функционирования.

Рассмотренные подсистемы взаимозависимы, и если в одной из подсистем производить изменения без учёта (диагностирования) их влияния на другие части системы, то в лучшем случае результат этих изменений будет неоптимальным.

Рассматривая управленческую подсистему как системообразующую, отвечающую через осуществляемую постоянно диагностику за качество и полноту взаимодействия как внутри организации, так и с внешней средой, необходимо выделить её основного субъекта — **администратора** управленческой подсистемы — и рассмотреть его основные функции в деятельности организации.

Важнейшая роль администратора — **принятие управленческого решения**. На основании имеющейся информации он определяет направление движения организации (целеполагание), формирует стратегию её развития (в том числе организационную культуру), решает вопрос о распределении ресурсов, осуществляет текущую корректировку (через обратную связь).

Формируя отношения внутри организации и вне её, администратор выступает в роли **руководителя**, мотивирующего членов организации на достижение целей, выступает координатором взаимодействия между ними.

Ключевой ролью в деятельности администратора, влияющей на качество исполнения двух предыдущих, является **информационная роль**. Она заключается в том, что администратор, диагностируя объективную и субъективную реальность, собирая информацию о внутренней и внешней среде, реализует предшествующие роли путём распространения информации в виде нормативных документов, фактов, а также разъяснения политики и основных целей организации. Данное положение отражает рис. 2.



Рис. 2. Реализация администратором информационной роли

Анализируя современное состояние владения администратором объективной и субъективной информацией, необходимой как для принятия конкретного управленческого решения, так и для осуществления эффективного функционирования всей управленческой подсистемы, можно отметить то, что администратор в системе образования, хорошо ориентируясь в объективной информации и отслеживая её динамику, может прогнозировать развитие соответствующих ресурсов. Но недостаточная ориентация в субъективной информации в целом сводит на нет все усилия администратора (и принимаемую систему управленческих решений) по организации эффективного функционирования и развития образовательной системы. Таким образом, в подготовке и переподготовке администраторов в системе образования, в повышении их профессиональной компетентности необходимо в большей мере уделять внимание развитию «диагностического мышления», умению изучать не только объективные характеристики системы (отчёты по форме ОШ и др.), но и субъективные – ценностные ориентации, установки и мнения микро- и макроокружения, социальный заказ, особенности социальной среды и др.

### Методика диагностики стиля правления в организации

Ниже приводится методика оценки стиля управления. Вам предлагается ответить на ряд суждений, касающихся Вашего характера, привычек,

склонностей. Если Вы никогда не сталкивались с некоторыми из ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли себя повести в них.

В бланке ответов поставьте знак «+», если Вы согласны, и «-», если Вам это не подходит. При ответе не задумывайтесь долго.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они не беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел(а).
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряжённо работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать своих подчинённых, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своём, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчинённых точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчинённых неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному(й), чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчинённого я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю всё, чтобы подчинённые охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчинёнными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым(ой) во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
27. Мне кажется, что подчинённых надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчинённого в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел(а) возможность чаще бывать среди подчинённых, то эффективность моего руководства повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчинённых.
33. Я предоставляю более грамотным подчинённым большую самостоятельность в решении сложных задач, особо не контролирую их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчинёнными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчинёнными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня — это вмешаться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчинённых, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчинённых.
42. Мне приходится, часто занимаясь текущими делами, испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал(а) это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчинённых.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчинённые существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчинённые — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчинённых и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчинённых я беспощаден (на).
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчинённого, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчинённым.

**60.** Если бы мои подчинённые делали так, как я требую, я бы достиг(ла) гораздо большего.

Точно оценить стиль управления с помощью этого теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и пользуясь ключом-таблицей, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

За каждый положительный ответ – 1 балл.

**Ключ-таблица к тесту**

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
<b>Авторитарно-единоличный</b>	1 6 7 12 13 18 19 24 25 30 31 36 37 42 43 37 42 43 48 49 54 55 60
<b>Пассивно-попустительский</b>	2 5 8 11 14 17 20 23 26 29 32 35 38 41 44 47 35 38 41 44 47 50 53 56 59
<b>Единолично-демократический</b>	3 4 9 10 15 16 21 22 27 28 33 34 39 40 45 46 51 52 57 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трём показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределённым. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, предпочтительно сочетание авторитарного стиля и демократического, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает деловой стиль управления. Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующей таблицей.

**Таблица-характеристика индивидуального стиля управления**

Сумма ответов-утверждений	Степень выраженности стиля управления
	<b>Авторитарно-единоличный</b>
0–7	<b>Минимальная:</b> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, стремлении доводить дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	<b>Средняя:</b> отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчинённых, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремлённость и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчинённых, нежелание слушать предложения заместителей
14–20	<b>Высокая:</b> отражает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жёсткость требований, неумение учитывать инициативу подчинённых и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения

Сумма ответов-утверждений	Степень выраженности стиля управления
	<b>Пассивно-попустительский</b>
0–7	<b>Минимальная:</b> проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчинёнными задачи и решать их совместно, в неуверенности и нечёткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчинённых, слабой требовательности
8–13	<b>Средняя:</b> отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность, доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать сложные решения, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговариванию
14–20	<b>Высокая:</b> показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность, принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие цели деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание, панибратство
	<b>Единолично-демократический</b>
0–7	<b>Минимальная:</b> свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчинённым, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах
8–13	<b>Средняя:</b> раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчинённых, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение
14–20	<b>Высокая:</b> отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчинённым, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе

**Е. Хмелёв**  
 Диагностика — важнейший аспект  
 управленческой деятельности

Предлагаем ознакомиться ещё с двумя методиками анализа образовательного учреждения и диагностирования личности.

### Примерная схема самоанализа образовательного учреждения, выходящего на аттестацию и государственную аккредитацию

А. Мухин

**С**амоанализ предшествует аттестации и имеет целью определение готовности к ней конкретного образовательного учреждения (ОУ).