

УДК 371.11:37.014.552+37.086

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ В ШКОЛЕ

Е.Ю. Платунова

«Школа здоровья» № 1159, г. Москва

Статья посвящена особенностям управления персоналом школы при использовании техник делегирования полномочий. Автор, анализируя систему делегирования полномочий, приходит к выводу, что руководителю, стремящемуся к эффективному управлению крупным общеобразовательным учреждением, следует применять на практике данную систему.

Ключевые слова: *делегирование, полномочия, ответственность, линейные полномочия, штабные полномочия, рекомендательные полномочия, параллельные полномочия, функциональные полномочия, централизация, децентрализация, функциональной дефиниции (структурное деление), скалярный принцип, безусловная ответственность, единоначалие.*

Сегодня школа не может не развиваться. Всякие эффективные изменения в ней – это следствия функционирования такой корпоративной культуры, которая способствует постоянному совершенствованию работы. Поэтому задача руководителя – уметь анализировать информацию, организовывать, планировать, принимать стратегические решения. Большой объем различного рода текущей работы очень часто не позволяет ему сосредоточиться на этом, что побуждает руководителя делегировать часть своих полномочий.

Делегирование означает передачу руководителем задач и полномочий лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Следовательно, делегирование предназначено для того, чтобы:

- 1) разгрузить вышестоящих руководителей от текущих дел и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- 2) повысить дееспособность нижестоящих звеньев управления;
- 3) активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников [2, с. 199].

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если задача не делегирована кому-либо, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Однако сущность управления

заключается в умении добиться выполнения работы другими. Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает работника в руководителя.

Процесс делегирования полномочий проходит три этапа:

- первый этап: поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- второй этап: предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- третий этап: формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания [там же, с. 200].

Делегирование предполагает распределение полномочий и ответственности.

Ответственность – это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их результат. Поскольку ответственность представляет собой обязательство, которое отдельный сотрудник берет на себя, то он не может ее делегировать или передавать своему подчиненному. Работник, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, но он останется ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы. Так, заместитель директора школы предлагает учителю организовать и провести массовое мероприятие в школе, например, фестиваль проектно-исследовательских работ учащихся. Фактически учитель заключает соглашение на выполнение задачи из области полномочий заместителя директора.

Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия, т. е. в нашем случае – перед заместителем директора школы. Но нужно понимать, если учитель не справился с заданием то ответственность с заместителя директора не снимается [4, с. 308].

Полномочие – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач. Полномочия не следует смешивать с властью, под которой понимают реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. При этом можно иметь власть, не имея полномочий [2, с. 201].

Различают два вида полномочий: линейные и штабные [4, с. 313].

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Линейные полномочия выражают существующую в

организации систему властных отношений между руководством и подчиненными.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд (директор – заместитель директора – руководители учительских объединений – учитель).

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Они подразделяются на рекомендательные полномочия, параллельные полномочия, функциональные полномочия.

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства. Введение процедуры обязательного согласования обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование административного (штабного) аппарата [2, с. 202].

В крупных общеобразовательных учреждениях административный аппарат может состоять из более чем десятка сотрудников. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления, имея линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

На практике возможно сочетание линейных и штабных полномочий. Организуя его, администрация должна решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение основывается на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад данного вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей школы. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной работы.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации управления. Централизация означает концентрацию

задач управления, а децентрализация – разделение задач. Делегирование полномочий является признаком децентрализации управления.

Главная цель делегирования полномочий — сделать возможной и эффективной децентрализацию управления организацией. Это необходимо, когда объемы управленческой работы слишком велики. При этом делегирование представляет собой процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия, тогда как всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

При отсутствии делегирования полномочий управление общеобразовательным учреждением остается излишне централизованным, что вполне допустимо в малокомплектных школах, но создает существенные проблемы в крупных образовательных учреждениях. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах. Такие решения, как правило, незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер.

Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей: руководителей учительских объединений, структурных подразделений школы.

То, насколько применяется в школе делегирование, зависит прежде всего от позиции ее директора. Условия, определяющие степень децентрализации управления включают в себя следующее: восприимчивость руководителя к новым идеям; его готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять контроль по результатам деятельности.

Полномочия в системе управления распределяются не всегда равномерно, они могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних (директор, его заместители) или на нижних ее уровнях (руководители учительских объединений, творческих групп).

Тогда в первом случае имеет место *централизация* управленческих полномочий, а во втором – их *децентрализация*. При этом нужно иметь в виду, что все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что работники располагают лимитированными ресурсами времени, знаний, опыта и могут одновременно решать лишь определенное число проблем, усваивать ограниченный объем информации. Полная децентрализация невозможна, поскольку школа в таком состоянии по-

теряет управляемость и попадет в состояние хаоса. Это неизбежно приводит к тому, что централизация в одном отношении требует одновременно обратного процесса в другом. Так, излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре обусловит то, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних уровнях, что отнюдь не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления.

Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту задач; во втором — об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних уровнях управленческой иерархии.

При централизации усиливается стратегическая направленность управленческого процесса и обеспечение, при необходимости, концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности; устранение неоправданного дублирования управленческих функций; концентрация процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет больший кругозор, знания, опыт [1, с. 9].

Однако централизация полномочий имеет свою оборотную сторону: затрачивается много времени на передачу информации. В результате значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются лицами, плохо представляющими себе конкретную ситуацию. В то же время исполнители, которым ситуация хорошо знакома, от выработки и принятия решений устранены, и те навязываются им в принудительном порядке. В результате решения оказываются недостаточно качественными, что приводит к их неэффективной реализации на практике.

Децентрализация процесса управления позволяет, во-первых, быстро разрабатывать и принимать решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей - педагогов; во-вторых, более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию, складывающуюся в школе; в-третьих, отказаться от детальных инструкций начальника, снизив тем самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

Однако децентрализация управления сопровождается рядом негативных последствий, которые необходимо учитывать в практической деятельности. Прежде всего, вследствие обособленности процесса принятия решений и концентрации его на нижних уровнях управленческой структуры зачастую слабо учитываются или вовсе игнорируются интересы других подразделений и школы в целом, в результате чего решения часто носят локальный характер, оказываясь

малоэффективными. Из-за отсутствия общих правил и процедур выработки и принятия решений их перенос на уровень всей школы занимает много времени и далеко не всегда оказывается успешным.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом — централизацией. Таким образом, возникают своего рода «маятниковые колебания», придающие системе управления дополнительную гибкость и вместе с тем устойчивость [4, с. 352].

Другим способом преодоления недостатков централизации является так называемая выборочная централизация, предполагающая, что, наряду с предоставлением большей свободы действий, руководители подразделений попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации (директору), становясь его заместителями, а следовательно, вынуждены будут в этом качестве безоговорочно подчиняться его указаниям.

Часто руководитель имеет представление о том, что необходимо сделать, но не задумывается над тем, располагает ли подчиненный необходимыми для этого полномочиями. Порой он просто не хочет признать, что выполнение задачи требует предоставления большей свободы действий подчиненному, также нечетко представляет себе ожидаемые результаты. Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает, что цели установлены, а планы разработаны, что они доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые будут способствовать выполнению поставленных задач [3, с. 34].

Для правильного делегирования полномочий существуют определенные принципы:

- принцип функциональной дефиниции (структурное деление) – это группировка видов деятельности, обеспечивающая достижение поставленных целей, и руководитель каждого из подразделений (руководители учительских объединений, структурных подразделений) должен обладать полномочиями, необходимыми для координации действий этого подразделения с другими. Несоблюдение данного принципа способно вызвать путаницу в вопросе о том, что именно, когда и от кого именно следует ожидать. Данный принцип, будучи концептуально весьма простым, зачастую трудно применим на практике. Четкое определение содержания работы и делегирование необходимых для ее выполнения полномочий в большинстве случаев требуют от руководителя терпения, высокого интеллекта и ясного представления о целях и планах. Ясно, что весьма непросто дать определение содержания работы, если у руководителя нет четкого представления о том, какие результаты он хочет получить;

- **скалярный принцип** относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей школьной организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью. Подчиненные должны знать, во-первых, кто делегирует им полномочия, а во-вторых, на чье усмотрение они должны передавать решение проблем, выходящих за рамки их полномочий. И хотя командная цепочка вполне может использоваться самостоятельно для передачи только информации, отказ от нее при принятии решений приводит к нарушению системы принятия решений и подрыву самой системы управления школой;

- **принцип уровня полномочий**, который вытекает из совокупности принципов функциональной дефиниции и скалярного принципа. Он предполагает, что сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни. Подчиненные обычно быстро уясняют, кто из руководителей охотно принимает решения за них;

- **принцип единоначалия** – чем полнее взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы. При рассмотрении вопроса делегирования полномочий предполагается, что за исключением случаев обязательного разделения полномочий право свободы действия в определенной области деятельности передается подчиненному только одним руководителем. Например, несмотря на то, что учитель может в принципе получить полномочия от двух или более заместителей директора и соответственно быть подотчетен им всем, существенные трудности, с которыми сопряжена работа в подчинении двух или более руководителей, очевидны. Принцип единоначалия весьма полезен для внесения ясности в систему взаимосвязей «полномочия – ответственность»;

- **принцип безусловной ответственности** – поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность учителей, так как именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности. Педагоги, приняв поручение и получив необходимые для его выполнения полномочия, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность; руководители же в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность учителей;

- **принцип соответствия полномочий и ответственности** – ответственность за те или иные действия не может превышать

предполагающуюся объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше ее.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство педагогов, не находят привлекательными дополнительные обязанности. Среднестатистический работник ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих школах четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать попытки разумно распределить управленческие полномочия.

Список литературы

1. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций. М.: Инфра-М, 2001. 219 с.
2. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. М.: ИНФРА-М, 1999. 252 с.
3. Кунц Н., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. М.: Прогресс, 1981. 1111 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.

STAFF MANAGEMENT IN SCHOOL

E.Yu. Platonova

The State school of Health №1159, Moscow

The aim of the article is to establish the strategy how to manage the staff work and delegate responsibilities successfully. The author has a hunch that an executive, focused on successful management of the State educational system, has to stick to the following approach in practice.

Keywords: *Delegate, responsibilities, liability, line responsibilities, team responsibilities, recommend responsibilities, parallel responsibilities, functional responsibilities, centralization, decentralization, functional definition (structural distribution) scholar principle, absolute responsibility, one-man management.*

Об авторах:

ПЛАТУНОВА Елена Юрьевна, заместитель директора по УВР, ГОУ СОШ «Школа здоровья» №1159 (125413, г. Москва, Солнечногорский проезд 7), e-mail: ocean-elena@yandex.ru