

Шипилина Л.А.

Омский государственный педагогический университет, г. Омск, Россия

E-mail: shipilina-l@yandex.ru

ОБУЧЕНИЕ ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ В МАГИСТРАТУРЕ

Профессионализация менеджмента в сфере образования является одним из условий обеспечения качества образования. Принятие решений является своего рода квинтэссенцией управленческой деятельности и оказывает непосредственное влияние на функционирование и развитие образовательных систем. Изучение опыта организации подготовки менеджеров образования в нескольких вузах Сибирского региона показало необходимость обращения к вопросу обоснования и разработки специализированной программы обучения принятию управленческих решений. Цель исследования: на основе изучения факторов, оказывающих влияние на эффективность принятия управленческих решений, обосновать, разработать и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность программы обучения принятию управленческих решений менеджеров образования в магистратуре.

В ходе исследования автором были получены статистические данные о влиянии факторов объективного и субъективного характера на эффективность принятых менеджерами образования решений в практике управления ими образовательными системами. Концепция авторской программы обучения менеджеров образования принятию управленческих решений обеспечивает овладение ими необходимыми умениями и навыками как процессом освоения инновационной культуры. Содержание программы позволяет конструировать процесс принятия решений как специфический вид управленческой деятельности. Методический аспект программы нацелен на использование в обучении принятию решений кейс-стади. Данный метод своей функциональностью обеспечивает оптимальное принятие решений. Эффективность обучения по данной программе обеспечивается реализацией принципов целостности и комплексности. Разработанная программа применена в магистратуре Омского государственного педагогического университета и опытно-экспериментальные данные, подтверждающие ее эффективность.

Реализация программы обучения принятию управленческих решений при подготовке менеджеров образования в магистратуре обеспечивает формирование соответствующей компетенции через развитие умений выработки стратегии, анализа ситуации и учета ее динамики, навыков поэтапного осуществления процедуры принятия решений на основе полной и качественной информации. Обучение принятию решений с использованием кейс-стади способствует значительному сокращению роли субъективных факторов негативного характера.

Ключевые слова: менеджмент как особый вид деятельности, управленческие решения, принятие управленческих решений, прохождение магистратуры, программа обучения принятию управленческих решений, тематическое исследование.

Для цитирования: Шипилина, Л.А. Обучение принятию управленческих решений в процессе подготовки менеджеров образования в магистратуре / Л.А. Шипилина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2020. – №1(224). – С. 41–48.

Shipilina L.A.

Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia

E-mail: shipilina-l@yandex.ru

TEACHING MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE PROCESS OF EDUCATION MANAGERS TRAINING DURING THE MASTER'S COURSE

Professionalism of management in the area of education is one of the conditions that ensures quality of education. Decision-making is the sort of quintessence of management activity that has a direct impact on the operation and development of educational systems. Studying of the teaching experience of education managers training at a number of higher educational institutions in the Siberian region resulted in the necessity of considering the problem of rationalizing and developing the specialized program of teaching the decision-making process. The aim of the research is to rationalize, develop and prove experimentally the effectiveness of the program of teaching managerial decision-making for education managers during the Master's course while using studies of the factors that have an impact on the efficiency of managerial decision-making.

During the research, statistical data about the influence of objective and subjective factors on the efficiency of education managers' decisions made by them in the course of managing educational systems have been received. The concept of the author's program of teaching education managers how to make managerial decisions ensures their mastering necessary skills as a process of development of the innovative culture. The content of the program allows to design the decision-making process as a specific kind of management activity. The methodical aspect of the program is aimed at using the case-study method in the process of teaching. The method provides optimal decision-making by its functionality. The research represents the experience of teaching the managerial decision-making process during the Master's course at Omsk State Pedagogical University and the experimental data that prove the effectiveness of the developed program.

The realization of the teaching program of managerial decision-making in the process of education managers training during the Master's course ensures developing the appropriate competence through mastering skills of strategy development, skills of analyzing the situation and taking into account its dynamics, skills of step-by-step implementation of decision-making procedure on the basis of comprehensive and qualitative information. Teaching managerial decision-making using the case-study method helps to decrease the role of subjective factors of the negative kind.

Key words: management as a specific kind of activity, managerial decisions, managerial decision-making, taking Master's course, program of teaching managerial decision-making, case study.

For citation: Shipilina L.A. Teaching managerial decision-making in the process of education managers training during the master's course. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2020, no. 1(224), pp. 41–48.

В своей книге «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента» всемирно известный специалист в области менеджмента Г. Минцберг утверждает, что «...пришло время признать, что менеджмент – это не наука и не профессия; это практика, которой можно научиться лишь на личном опыте и которая зависит от контекста» [13, с. 24]. В нашем обществе люди часто сетуют на некачественное управление; состояние управляемых систем, как показывают данные различных мониторингов и анализа показателей развития в различных сферах жизнедеятельности общества и экономики, могло бы быть гораздо выше, но существует множество неразрешенных вопросов, и проблемы растут. Сфера образования, в целом, и образовательные учреждения, в частности, не являются в данном случае исключением. В наших рассуждениях о значимости компетентности менеджера образования в вопросе принятия решений, мы не вступаем в дискуссию по поводу природы менеджмента и будем придерживаться далее позиции о том, что современный менеджмент является не только специфическим видом деятельности, но и профессией, которой обучают, как и всем остальным профессиям.

В ситуации постоянных изменений, неопределенности и риска, а именно такую характеристику дают нашему времени философы и экономисты, от менеджера требуется умение использовать профессиональные компетенции в конкретной ситуации и осознанно осуществлять выбор направления по приложению усилий всей организации. Профессиональная деятельность менеджера осложняется еще тем, что она затрагивает очень существенное в организации – это отношения между людьми, поскольку управлять – это, значит, приводить к успеху и самореализации других [4]. В образовательных учреждениях эта проблема стоит наиболее остро, так как основным ресурсом в образовании являются люди. Как показыва-

ет опрос респондентов, лиц, поступающих на обучение в магистратуру по профилю «Менеджмент в образовании», реализуемом в Омском государственном педагогическом университете, независимо от наличия или отсутствия опыта и стажа управленческой деятельности, более всего они испытывают затруднения в реализации так называемых «социальных навыков». Ими востребовано практико-ориентированное обучение, которое обеспечивает успешность управления во взаимодействии с людьми в организации при получении информации, принятии и реализации решений.

В рамках разрабатываемой нами научной темы «Организационно-методологические основы подготовки профессионально-педагогических кадров для современной системы профессионального образования» проведен анализ образовательных программ подготовки управленческих кадров для системы образования в вузах г.г. Омска, Новосибирска, Красноярска, Барнаула. Анализ показал следующее: в образовательных программах, несмотря на инновационную образовательную практику и динамизм профессиональной деятельности менеджеров, при обороте содержания подготовки преобладает инструкторизм в ущерб конструктивизму, согласно которому содержание подготовки позволяет конструировать реальную действительность профессиональной деятельности, а не пассивно адаптироваться к ней. Данные взяты автором из открытых источников.

Анализ собственного опыта подготовки управленческих кадров для системы профессионального образования показал, что наибольшие затруднения будущие менеджеры образования и практикующие руководители образовательных организаций испытывают при принятии и реализации управленческих решений в конкретных ситуациях управления организацией. Этот вывод основан не только на результатах опроса респондентов, он имеет объективную

основу: управленческое решение – это своего рода квинтэссенция деятельности менеджера, связующий процесс, пронизывающий все основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Отличительной особенностью принятия решения является то, что этот процесс трудно стандартизировать и свести к ограниченному набору алгоритмов, в связи с этим в нем очень велика роль субъективных, собственно, психологических факторов [9].

В целях изучения факторов, вызывающих затруднения при принятии решений нами ежегодно в начале обучения проводится опрос магистрантов. При опросе каждый респондент, отвечая на вопрос анкеты, должен оценить фактор, вызывающий наличие затруднений, выбрав один из вариантов ответа: «да», «нет».

При анализе этих факторов мы исходили из разделения таковых на объективные и субъективные по характеру. Такой подход, полагаем, позволяет в последующем в процессе обучения осуществлять конкретный выбор методов и форм обучения принятию решений. Представим анализ факторов, вызывающих затруднения, на примере диагностики двух групп магистрантов 2017 года набора в количестве 16 человек (табл. 1).

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что самые сильные затруднения вызывают такие факторы объективного характера, как нехватка информации, ее низкое ка-

чество (63%), динамичность ситуации (50%), игнорирование поэтапной процедуры принятия решений при дефиците времени (42%). Среди факторов субъективного характера доминируют установка на один вариант принятого решения (68%), интуитивное принятие решений (60%), недооценка рисков (58%).

При формировании эффективной программы обучения принятию управленческих решений мы исходили из необходимости синтезировать концептуальный, содержательный и методический аспекты обучения; основу такого синтеза составляет идея о том, что смысл деятельности менеджера заключается в постановке цели и достижении необходимого результата с использованием способностей других людей. Для обоснования нашего подхода к обучению менеджеров образованию принятию управленческих решений и в поисках концептуального смысла предлагаемой методики обратимся к анализу особенностей обучения в магистратуре. Прежде всего, магистратура как вторая ступень высшего образования, нацелена на подготовку к исследовательской деятельности, навыки и умения которой необходимы для практики управления в ситуациях неопределенности и изменчивости. Далее, так исторически сложилось, что магистратура, по сути, является одной из самых престижных возможностей получения образования для взрослых людей, уже имеющих высшее образование и опыт работы, а потому здесь должна реализовываться

Таблица 1 – Факторы, вызывающие затруднения магистрантов при принятии управленческих решений (набор 2017 года)

Объективные факторы	%	Субъективные факторы	%
динамичность ситуации (А)	50	привычка все делать по шаблону (А)	44
«половинчатость» решений в силу обстоятельств (Б)	34	стремление всегда быть правым (Б)	52
нехватка информации, низкое качество (В)	63	интуитивное принятием решений (В)	60
игнорирование поэтапной процедуры принятия решений при дефиците времени (Г)	42	недооценка рисков (Г)	58
нереальность сроков реализации решений (Д)	15	установка на один вариант принятого решения (Д)	68
отсутствие стратегии при принятии решений (Е)	38	конфликтность новых решений по отношению к ранее принятым, связанная с необходимостью выправлять сложившуюся ситуацию (Е)	25
дублирование решений, принятых ранее, но не «работающих» (Ж)	24	доминирование прежнего опыта при принятии новых решений (Ж)	37
карьерный рост менеджера, часто опережающий рост его квалификации (З)	32	переоценка возможностей (З)	25

андрагогическая модель обучения. Несмотря на достаточно продолжительный период существования практики подготовки магистров в РФ, она продолжает быть инновационной практикой и потому должна осуществляться в логике инновационной культуры. Саму инновационную культуру того или иного общества, как считают культурологи и антропологи, можно оценивать по той роли, которую в ней играют разные поколения, «отцы» или «дети», «деды» или «внуки». М. Мид выделяет три типа культуры межпоколенных отношений:

1) постфигуративную – обучаемые учатся, прежде всего, у своих предшественников;

2) кофигуративную – обучаемые учатся у сверстников;

3) префигуративную – взрослые учатся также у младших поколений [12, с. 322].

Префигуративный тип культуры преобладает в современном мире и управлении, об этом свидетельствует опыт многих организаций, которые добивались значительных успехов, реализуя идеи начинающих менеджеров, у которых не было опыта, но они отличались большой чувствительностью к переменам и восприимчивостью к новому. А также тот факт, что многолетний управленческий опыт сам по себе не делает менеджера эффективным руководителем. Именно поэтому обучение принятию решений в магистратуре для взрослых остро ставит вопрос о том, как научить тех, кто уже все знает.

Принятие решений – это, прежде всего, психологический процесс, так как принимает его человек, при этом он может руководствоваться чувствами или логикой. Поэтому в основе процесса принятия решений могут лежать различные подходы.

В теории и практике управления известны три подхода: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный. Анализ основных положений современной теории принятия решений позволяет утверждать, наиболее эффективным в процессах принятия управленческих решений является рациональный подход. В отличие от интуитивного подхода, где не требуются профессиональные знания и умения, и решения принимаются без какого-либо обоснования, и подхода, основанного на суждениях, где главную роль играет опыт, но в современных ситуациях он не гарантирует эффективный результат,

рациональный подход принимается на основе и по результатам объективного анализа, как самой проблемы, так и альтернатив решения. Именно это является гарантом успеха. Однако он связан с дополнительными затратами усилий, информации и времени. В реальной практике управления в процессе принятия решения задействованы все три подхода, один из которых может быть доминирующим. При этом менеджер в разных ситуациях действует по-разному. В многочисленных публикациях по проблеме разработки и принятия решений авторы выделяют три основные составляющие работы по принятию решения, а именно: личностная (соотнесение целей лица принимающего решение с целями организации, а также с учетом интересов конкретных групп); процедурная (определение состояния конкретной ситуации и формулирование проблемы, определение степени последующих изменений и выработка альтернативных вариантов этих изменений); технологическая (определение результата и его показателей, прогнозирование последствий риска, поиск ресурсов и т. п.) [1], [3], [6], [11] и др.

Обратимся к содержательной части программы обучения принятию решений. В качестве точки отсчета здесь будет уместным следующий посыл: необходимость принятия решений обусловлена существованием связанных с деятельностью организации проблем. Принятие решений – это системная характеристика процесса управления и личная функция руководителя. При разработке управленческого решения проявляется полная структура деятельности, включающая уровень психофизиологических функций, уровень действия, уровень собственно специальной деятельности. Согласно концепции менеджмента Э.М.Короткова, «понятие «процесс управления» отражает динамическую сторону управления как необходимую последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей подсистемы на управляемую. ...Этапы процесса управления характеризуют процессуальные функции управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы и осуществление решения [10, с. 62, 64]. Управленческое решение, по Э.М.Короткову, представляет собой разрешение противоречия ситуации и цели,

практического решения проблемы и включает в себя определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания. При таком понимании решение обеспечивает получение нового качества.

Придерживаясь идеи о том, что управление это достижение цели организации через использование способностей ее сотрудников, можно утверждать, что важнейшей содержательной составляющей управленческих решений является поведение человека и все, что с этим может быть связано. В образовательном учреждении, как показывают исследования, примерно около 70% всех решений руководителя касаются именно человеческих ресурсов. При этом важно помнить, что доля объектов, по которым образовательное учреждение самостоятельно принимает решения в силу того, что является компонентом надсистемы – системы образования, составляет 10–15% от всей совокупности объектов управления [7, с.21]. Несмотря на то, что с момента исследования С.В. Калининой, в котором представлены эти данные, прошло почти 20 лет, принципиально они не изменились и в настоящее время. Основной спектр проблем, требующих решения, сосредоточен, в основном, в двух областях: организации образовательного процесса и управлении персоналом образовательного учреждения. Состав и содержание данных объектов самостоятельного принятия решения свидетельствует о преобладании оперативных управленческих решений в деятельности менеджера образования.

В реальной практике управления проявляются многообразные типы процесса управления, и, если не знать общую закономерность его осуществления, то именно эта множественность и будет вызывать те затруднения при принятии решений, наличие которых мы диагностировали у начинающих магистрантов. Разработка решения как содержательная часть процесса управления характеризуется свойствами, присутствующими процессу в целом: флуктуации, непрерывности, дискретности, последовательности, цикличности, инерционности, временной протяженности. Не умаляя важности всех свойств процесса управления, а, значит, и решения, особо выделим свойство флуктуации как из-

менчивости процесса в виде колебаний вокруг устойчивых состояний. «Если главной в процессе управления является разработка управленческих решений, то в его осуществлении неминуемы отклонения от устоявшихся методик, традиций, нормативов. Без этого невозможны поиск, анализ, проектирование», – утверждает Э.М. Коротков [4, с. 65].

В силу значимости принятия решения в содержании деятельности менеджера обучение методам и технологиям такового является важным элементом профессиональной подготовки менеджеров на уровне магистратуры.

Так, согласно П. Друкеру, по-настоящему важными особенностями решений являются не их новизна и противоречивый характер, а следующие моменты:

1. Четкое осознание того, что данная проблема имеет общий характер и может быть решена только посредством установления правила или принципа.

2. Определение требований, которым должно отвечать решение проблемы, то есть определение «ограничений».

3. Тщательное продумывание того, что представляется «правильным», то есть решения, которое будет полностью удовлетворять требованиям до того, как будут рассмотрены компромиссы, подгонки и уступки, необходимые для того, чтобы окончательное решение было приемлемым.

4. Пуск решения в действие.

5. Обратная связь, которая проверяет актуальность и эффективность решения в реальных условиях [2].

Выделенные П. Друкером позиции практически являются своего рода этапами процесса принятия решения.

Обратимся к методическому аспекту обучения менеджеров образования принятию решений. В теории принятия решений рационально используются логическое мышление, интуиция, экономико-математические методы и информационные технологии [8]. Не умаляя значимости отдельных вышеперечисленных методов и технологий, но учитывая все специфические характеристики принятия решения как содержания деятельности менеджера в различных ситуациях, полагаем, что кейс-стади является оптимальным для обучения принятию решений

в магистратуре. При этом опираемся на утверждение авторов о том, что одним из важнейших функциональных направлений кейс-стади является принятие оптимальных (рациональных, недоминируемых) решений менеджером с учетом вызовов и угроз глобализации, определяющее его успешную профессиональную деловую активность [8]. Метод кейсов, казусов (от лат. casus – запутанный или необычный случай) – наиболее приемлемая интерактивная технология для обучения менеджеров, она направлена на освоение знаний и на формирование новых психологических качеств и умений [14, с. 6]. Сущность данного метода заключается в том, что содержание обучения представлено микро-проблемами (микро-ситуациями), а компетенции магистрантов формируются в результате их активной исследовательской и творческой деятельности по разработке решений. Основная цель кейс-стади – активизация учебной деятельности обучаемых в контексте квазипрофессиональной, что, в свою очередь, создает дополнительную учебно-профессиональную мотивацию путем стимулирования профессионального интереса обучаемых в процессе обучения. Среди многих учебных задач кейс-метода, выделяемых Г.М.Золотаревой, считаем актуальными для подготовки в магистратуре следующие:

- 1) овладение навыками и приемами всестороннего анализа ситуаций из сферы профессиональной управленческой деятельности;
- 2) отработка умения востребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения исходной ситуации;
- 3) представление особенностей принятия решения в ситуации неопределенности;
- 4) отработка навыков конструктивного критического оценивания точки зрения других;
- 5) развитие умения самостоятельно принимать решения на основе группового анализа ситуации [5].

Представим опыт реализации кейс-метода в процессе обучения студентов-магистрантов по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям), профиль – Менеджмент в образовании (в соответствии с ФГОС ВО 2015 г.) в Омском государственном педагогическом университете. При использовании кейс-метода в обучении принятию решений магистрантам предлагаются, как правило, реальные управ-

ленческие ситуации из практики управления образовательными системами. В силу особенностей образовательных систем, такие ситуации являются не просто организационно сложными и проблемными, но и психологически конфликтными. Но именно реальные ситуации из практики управления способствует приобретению опыта принятия управленческих решений в процессе анализа и обсуждения, формированию профессиональных компетенций. Обсуждение управленческих ситуаций происходит на занятиях в мини-группах. Перед мини-группами ставятся задачи: на основе теоретического обоснования выбрать логику разработки и принятия решения, предложить несколько вариантов решения проблемы, выработать общее мнение и представить свои идеи всей группе.

При обучении магистрантов принятию управленческих решений важным является не только процедура решения кейса, но последующий рефлексивный анализ выполненной работы, позволяющий осмыслить, осознать все этапы принятия решения на основе разработанных и принятых критериев. Разработка критериев оценки принятых решений требует особого внимания при обучении принятию решений. Учитывая многообразие и сложность проблем управления образовательными системами, особенно в ситуациях неопределенности и риска, которые становятся характерными для современной системы образования, роль человеческого фактора в образовательных системах, в качестве критерия оценки принятого решения нами принят критерий оптимальности, позволяющий оценить решение как наилучшее для достижения цели в имеющихся условиях. Данный критерий используется при выборе альтернативных вариантов решения. Показателями данного критерия являются следующие: выполнимость (каких ресурсов потребует альтернатива? насколько это трудно?); приемлемость (какой вклад в достижение цели обеспечит альтернатива? насколько это заслуживает внимания?); уязвимость (какой риск появится и как его свести к минимуму? что может пойти неправильно?).

Обучение принятию решений происходит не только на учебных занятиях, но и на этапе промежуточной аттестации (экзамен по учебной дисциплине «Управленческие решения»), в процессе которой магистранты защищают само-

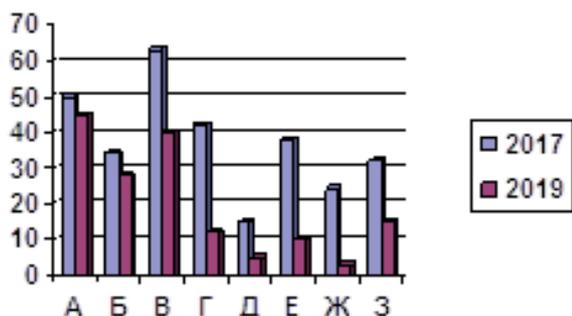


Рисунок 1 – Динамика объективных факторов, вызывающих затруднения при принятии решений

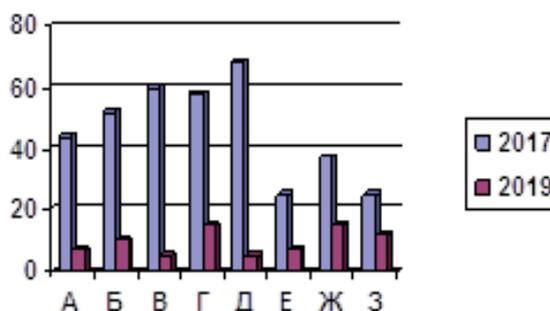


Рисунок 2 – Динамика субъективных факторов, вызывающих затруднения при принятии решений

стоятельно разработанный кейс в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями и критериями оценки. Полученные знания и умения по принятию управленческих решений студенты совершенствуют в дальнейшем на других дисциплинах учебного плана подготовки менеджеров образования, таким образом, формируя компетенции, связанные с принятием решения, согласно требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и образовательной программы. Уровень сформированности компетенций, связанных с принятием решений, магистранты демонстрируют в процессе ГИА на государственном экзамене, отвечая на второй вопрос экзаменационного билета, требующего решения ситуационной задачи с обоснованием.

Для оценки эффективности разработанной нами концепции и технологии обучения магистрантов принятию управленческих решений мы проводим в конце обучения повторную диагностику. Представим в качестве примера результаты повторной диагностики магистрантов 2017 года набора (выпуск 2019 года) (рис. 1, 2).

Анализ полученных диагностических материалов показывает наличие положительной

тенденции снижения роли как объективных, так и субъективных факторов, вызывающих затруднения при принятии решений. Показательны в плане эффективности обучения принятию решений положительные сдвиги на примере объективных факторов В (нехватка информации, низкое качество), Г (игнорирование поэтапной процедуры принятия решений при дефиците времени), Д (нереальность сроков реализации решений), Е (отсутствие стратегии при принятии решений) Ж (дублирование решений, принятых ранее, но не «работающих»); практически всех субъективных факторов (от А до З). При наличии некоторых положительных сдвигов остается актуальным действие таких объективных факторов как А (динамичность ситуации) и Б («половинчатость» решений в силу обстоятельств).

Таким образом, можно констатировать факт: программа обучения принятию управленческих решений в ее концептуальном, содержательном и методическом аспектах является достаточно эффективным инструментом повышения профессионализма менеджеров образования, обучающихся в магистратуре.

30.10.2019

Список литературы:

1. Герасимов, Б.Н. Разработка и принятие управленческих решений в профессионализме управленцев /Б.Н.Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика, 2016. – С. 18–24. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id>
2. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2017. – 232 с.
3. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений: Учебник / А.А. Дульзон. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с.
4. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям. как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт. – Пер. с нем. / Автор предисл. В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.

5. Золотарева, Г.М. Применение активных методов обучения при подготовке менеджеров / Г.М. Золотарева // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2006. – Т. 12. – №4-2. – С. 1181–1186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11912882>
6. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотнокова. – М.: Кнорус, 2017. – 168 с.
7. Калинина, С.В. Повышение эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях: автореферат дис. кандидата экономических наук. – Екатеринбург, 2001. – 23 с.
8. Капустин, С.Н. Успешный менеджер: кейс-стади по принятию решений. Учебно-методическое пособие / С.Н. Капустин, А.С. Сенин, Ю.М. Казаринов. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 140 с.
9. Корнюшин, В.Ю. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие / В.Ю. Корнюшин. – СПб.: Изд-во «Общество с ограниченной ответственностью «Северо-западная академия экономической безопасности», 2015. – 79 с.
10. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Издательско-Консалтинговая компания «ДеКА», 1997. – 304 с.
11. Литвак, Б.Г. Разработка управленческих решений / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2008. – 440 с.
12. Мид, М. Культура и мир детства: Избранные произведения / М. Мид. – М.: Издательство «Наука», 1988. – 430 с.
13. Минцберг, Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг ; пер. с англ. Кузин В., Стативка Анна. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
14. Панфилова, А.П. Основы менеджмента: полное руководство по кейс-технологиям / А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук. – СПб.: Питер, 2004. – 204 с.

References:

1. Gerasimov B.N. Development and making managerial decisions in professionalism of managers. *Economics and business: theory and practice* [Экономика и бизнес: теория и практика], 2016, pp. 18–24. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id>
2. Druker P.F. *Effektivnyy rukovoditel* [Effective manager]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber: Eksmo, 2017, 232 p.
3. Dulzon A.A. *Razrabotka upravlencheskih reshenij* [Development of managerial decisions: manual]. Tomsk: Tomsk polytechnic university Publ, 2009, 295 p.
4. Zajvert L. *Vashe vremya – v Vashih rukah: (Sovety rukovoditelyam. kak effektivno ispolzovat rabochee vremya)* [Your time is in your hands: advice for leaders how to use working time effectively]. Moscow, Ekonomika, 1990, 232 p.
5. Zolotareva G.M. Applying active methods of teaching while manager's training. *Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo tehniceskogo universiteta* [Herald of Tambovsk state technical university], 2006, Vol.12, no. 4-2, pp.1181–1186. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11912882>
6. Ivasenko A.G. *Razrabotka upravlencheskih reshenij* [Development of managerial decisions: Educational manual]. Moscow, Knorus, 2017, 168 p.
7. Kalinina S.V. Increasing efficiency of managerial decisions in educational institutions. *Extended abstract of candidate's thesis*. Ekaterinburg, 2001, 23 p.
8. Kapustin S.N. *Uspeshnyj menedzher: kejs-stadi po prinyatiyu reshenij*. [Effective manager: case-study on decision-making]. Moscow, Izdatelskij dom «Delo» RANHiGS, 2014, 140 p.
9. Korniyushin V. Yu. *Upravlenie trudovymi resursami* [Human resources management: educational manual]. Saint Petersburg, Obshestvo s ogranichennoj otvetstvennostyu Severo-zapadnaya akademiya ekonomicheskoy bezopasnosti, 2015, 79 p.
10. Korotkov E.M. *Kontseptsiya menedzhmenta* [Management conception]. Moscow, Publishing and Consulting company DeKA, 1997, 304 p.
11. Litvak B.G. *Razrabotka upravlencheskih reshenij* [Development of managerial decisions]. Moscow, Delo, 2008, 440 p.
12. Mid M. *Kultura i mir detstva: Izbrannye proizvedeniya* [Culture and the world of childhood: Selected works]. Moscow, Nauka, 1988, 430 p.
13. Minzberg G. *Dejstvuj effektivno! Luchshaya praktika menedzhmenta* [Act effectively! Best management practice]. Saint Petersburg, Piter, 2011, 288 p.
14. Panfilova, A.P. *Osnovy menedzhmenta: polnoe rukovodstvo po kejs-tehnologiyam* [Basics of management: complete instruction on case-technologies]. Saint Petersburg, Piter, 2004, 204 p.

Сведения об авторе:

Шипилина Людмила Андреевна, заведующий кафедрой профессиональной педагогики, психологии управления Омского государственного педагогического университета, доктор педагогических наук, профессор
E-mail: shipilina-l@yandex.ru, ORCID ID 0000-0002-2627-5032

644099, г. Омск, ул. Набережная Тухачевского, 14, ОмГПУ, тел. (83812) 23-37-42