

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Школа педагогики

КАК МОЖНО УПРАВЛЯТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

*Учебное пособие
по дисциплине «Управление образовательными системами»
(уровень магистратуры)*



Электронное издание

Владивосток
Дальневосточный федеральный университет
2015

УДК 378.048.2
ББК 74.05
К 12

Авторы:

Лавриненко Татьяна Дмитриевна,
к.п.н., доцент кафедры теории и методики профессионального образования Школы педагогики ДВФУ,
координатор магистерской программы «Психология управления образованием» магистратуры по
направлению 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование»
Стоюшко Наталья Юрьевна,
к.э.н., доцент базовой кафедры морских технологий и энергетики филиала ДВФУ в г. Большой Камень,
студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики
ДВФУ

Редакционная коллегия:

Белякова Н.А., педагог-организатор 5 курса высшей квалификационной категории Владивостокского
Президентского кадетского училища, г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы
«Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ
Кабанова И.В., заместитель директора по учебно-воспитательной работе МБОУ «СОШ № 7» Артемовского
городского округа, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием»
Школы педагогики ДВФУ
Козлов П.Г., преподаватель Учебного военного центра ДВФУ,
г. Владивосток, студент 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы
педагогики ДВФУ
Макарова Ю.О., инструктор групповых программ по направлениям yoga, pilates, athletic stretch в спортивном
клубе «Брат», г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления
образованием» Школы педагогики ДВФУ
Мягих Л.М., заместитель директора по учебной работе МБОУ «СОШ № 45», г. Владивосток, студентка 1
курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ
Шкрабальюк И.В., учитель начальных классов высшей квалификационной категории МБОУ «СОШ № 38»,
г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы
педагогики ДВФУ

К 12 Как можно управлять образовательной системой. [Электронный ресурс]: Учебное
пособие по дисциплине «Управление образовательными системами (уровень маги-
стратуры) / Дальневосточный федеральный университет, Школа педагогики;
[авторы: Лавриненко Т.Д., Стоюшко Н.Ю.]. – Электрон. дан. – Владивосток: Даль-
невосточный федеральный университет, 2015 г., 239 с. – Режим доступа:
<http://uss.dvfu.ru/.....> – Загл. с экрана.
ISBN 978-5-7444-3579-0

УДК 378.048.2
ББК 74.05

ISBN 978-5-7444-3579-0

© ФГАОУ ВПО «ДВФУ», 2015

Оглавление

Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ..	4
§ 1.1 Эволюция отечественной и зарубежной управленческой мысли (<i>вместо предисловия</i>)	4
§ 1.2 Управление как социальный феномен в современном обществе.....	14
§ 1.3 Управление и менеджмент в образовании: подходы к определению	26
§ 1.4 Есть ли идеальный руководитель? (<i>конспект книги Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»</i>).....	36
§ 1.5 Управленческий труд и его специфика	46
Раздел 2 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА КАК УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА	54
§ 2.1 Сущность образовательной системы.....	54
§ 2.2 Школа как педагогическая система и объект управления	61
§ 2.3 Особенности управления образовательной системой.....	74
Раздел 3. ИСКУССТВО И НАУКА УПРАВЛЕНИЯ.....	85
§ 3.1 Самоменеджмент как искусство управления собой.....	85
§ 3.2 Управленческая культура руководителя образовательной организации	92
§ 3.3 Управленческие компетенции современного руководителя в образовании.....	102
§ 3.4 Технологии управления персоналом в образовательной организации	116
Список дополнительной литературы	135
<i>Приложение А Управление образовательными системами (ОС) – сравнительная характеристика источников учебной литературы</i>	<i>136</i>
<i>Приложение Б ГЛОССАРИЙ</i>	<i>144</i>
<i>Приложение В ПРИМЕРЫ РЕФЛЕКСИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</i>	<i>176</i>
<i>Приложение Г РЕФЛЕКСИВНЫЕ КЕЙСЫ.....</i>	<i>191</i>
<i>Приложение Д Презентационные материалы студентов по теме «Рефлексивная практика управления образованием» (работа с первоисточниками).....</i>	<i>197</i>
<i>Приложение ТЕСТЫ.....</i>	<i>219</i>

Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ

§ 1.1 Эволюция отечественной и зарубежной управленческой мысли (*вместо предисловия*)

Потребность в управлении появилась сразу же, как только люди заселили землю и стали жить племенами. А поддержание порядка в сообществе невозможно без управления. По мере развития человеческой цивилизации управление в общественной жизни человека не потеряло своей актуальности. Другое дело, что в разные времена применялись адекватные соответствующему строю законы и методы управления. О важности административного управления известно из документов, сохранившихся еще со времен шумерской цивилизации, которая существовала более 5 тыс. лет назад. Еще в те далекие времена Древние менеджеры прекрасно понимали важность таких элементов административного управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль.

Поражают своей масштабностью сооружения Древнего Египта, в строительстве которых было занято более 100 тыс. человек на протяжении десятков лет. Руководство в комплексе всех процессов требовало организационного таланта древних строителей и применения египтянами планирования и контроля выполнения производственных программ.

Неоценим вклад мыслителей Древней Греции и Рима в управлении обществом, особенно в искусстве управления. Например, Сократ, великий афинский философ, остался в памяти нашей цивилизации как мастер искусства диалога. Владея логикой и ораторским искусством, Сократ успешно доискивался истины путем раскрытия противоречий в рассуждениях оппонента и убеждал его в своей правоте. Ксенофонт, как и

Сократ, великий гражданин Афин, вывел управление людьми в статус особого вида искусства.

История цивилизации знает много примеров успешного управления. Так, к примеру, в Древней Греции развивались демократические методы управления. Победное шествие легионов Римской империи было результатом четкой структуры управления армией, где в каждой центурии, когорте и легионе действовала железная дисциплина, ясные цели и методы решения конкретных задач.

Современные структуры управления существенно отличаются от организационных основ Древности (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика древних и современных организаций

Характеристика	
<i>древних организаций</i>	<i>современных организаций</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций. • Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена. • Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности. • Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой. • Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения. • Акцент на приказ и интуицию. 	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. • Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена. • Четко ограничены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности. • Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности. • Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения. • Акцент на планирование, коллективную работу и взаимодействие.



Основателем школы современного менеджмента по праву считается **Фредерик Тейлор** (1856-1915). Тейлор не был ученым-исследователем, он был практиком: рабочим, менеджером, а затем и главным инженером в сталелитейной

компании.

Ф. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются:

- математический способ определения себестоимости;
- дифференциальная система оплаты труда;
- метод изучения времени движений (хронометраж);
- способ расчленения и рационализации трудовых приемов;
- разработка инструкционных карточек и многое другое, что позднее вошло в механизм научного менеджмента.

Ключевые позиции сущности системы Тейлор сформулировал так: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния» [3].

Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3-4 раза больше, чем в обычных условиях.



Одним из видных последователей Тейлора был известный американский ученый **Гаррингтон Эмерсон** (1853-1931), опубликованный в 1912 году труд которого «Двенадцать принципов производительности», содержит следующие принципы управления, обеспечивающие рост производительности труда [5]:

1. Отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления.
2. Здравый смысл, предполагающий, в том числе, признание отдельных ошибок и поиск их причин.
3. Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.

4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем и своевременным поощрением.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации»
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентирования времени.
11. Наличие письменных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

Сформулированные Эмерсоном принципы актуальны и сегодня.



Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX века. Основные положения «фордизма» изложены им в книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра»:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Известно принципиально важное заявление Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов, и притом – генералов высококвалифицированных». Как и Тейлор, он был сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления.



Заслуживает внимания и административная школа **Анри Файоля** (1841-1925). Анри Файоль – французский экономист, автор работ «О возможности применения научной организации в управлении», «Общее и промышленное управление», является основателем теории административного управления [4]. В истории менеджмента фayoлизм рассматривается как высшее административное управление, а тейлоризм – как цеховое управление.

Одной из наиболее важных заслуг Файоля и его последователей было умение синтезировать идеи своих современников и предшественников.

Возглавив компанию на грани банкротства, он добился того, что она стала одним из самых мощных, финансово устойчивых, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Достижение таких успехов руководимой им компанией, Файоль объяснял как результат последовательного и систематического применения в управлении ряда достаточно простых, но, как он был твердо убежден, максимально эффективных и повсеместно применимых принципов. Взгляды Файоля нашли отражение в ряде его докладов на инженерных конференциях в 1900-1908 гг. Наиболее известной работой Файоля по управлению была книга «Общий и промышленный менеджмент» (1916), в которой он рассматривал менеджмент как последовательный ряд операций или функций. Он дал определение менеджменту, которое было применимо к любому виду промышленного предпринимательства. К сожалению, Файолю не удалось завершить свою книгу.

Анри Файоль по существу доказал, что для построения науки управления необходимо наладить наблюдение не столько за деятельностью работника, которым управляют, сколько за деятельностью управляющего, менеджера.

Именно А. Файоль создал обобщенный образ менеджера как плановика, организатора, координатора и контролера, который впоследствии стал известен как функциональный образ менеджера [1].

Все операции, встречающиеся на предприятии, Файоль разбил на шесть групп:

- технические операции: производство, выделка и обработка;
- коммерческие операции: уметь покупать и продавать;
- страховые операции: страхование и охрана имущества и лиц;
- учетные операции: бухгалтерский учет, статистика и калькуляция;
- финансовые операции: привлечение средств и распоряжение ими;
- административные операции: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Управлять, по Файолю, – «значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать». *Предвидеть*, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия; *организовывать* – значит строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; *распоряжаться* – заставлять персонал надлежаще работать; *координировать* – связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; *контролировать*, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отдельным распоряжениям [4].



Гастев Алексей Капитонович (1882-1941) – один из отечественных основателей научной организации труда (НОТ). Основные его труды: «Трудовые установки» (1924); «Установка производства методом ЦИТ» (1927); «Нормирование и организация труда» (1929).

Идеи Гастева А.К. составили основу предложенной им науки о труде и управлении – «социальной инженерии», в которой широко применялся математический аппарат, формулы и чертежи.

Методологической основой подхода стала разработанная им и его коллегами, сотрудниками Центрального института труда, директором которого он был многие годы, концепция *трудовых установок*, содержащая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были: 1) теория трудовых движений в производственном процессе; 2) организация рабочего места; 3) методика рационального производственного обучения. С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать их личную инициативу [2].

Гастевым Алексеем Капитоновичем были разработаны следующие рекомендации: «сначала продумай свою работу досконально, приготовь весь нужный инструмент и приспособления»; «при работе ищи удобного положения тела; наблюдай за всей установкой; по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора»; «не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи»; «во время работы не кушай, не пей, не кури; делай это в твои рабочие перерывы»; «если работа нейдет – не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться и – снова за работу»; «кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вымети». Несмотря на некоторую наивность формулировок Гастева А.К., они сохраняют свое значение и сегодня.



Керженцев Платон Михайлович (1881-1940) – автор работ «Принципы организации» (1921), «НОТ. Научная организация труда и задачи партии» (1923), «Борьба за время» (1924), «Организуй себя» (1925). В этих трудах Керженцевым П.М. разработаны научные принципы организации труда, положения о стандартизации продукции, об условиях труда и рациональном использовании рабочего времени.

Керженцев П.М. сформулировал теорию *организационной деятельности*. Выделив в НОТ три объекта – труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев П.М. считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен опытом и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним Керженцев отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов [2].

Керженцев П.М. был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы.

Развитие инициативы, по мнению Керженцева П.М., приводит к тому, что «вместо прежних приказаний сверху создается особый вид руководства-подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией» [2].

Вопросы и задания:

1. Какова логика эволюции отечественной и зарубежной управленческой мысли?
2. Какие принципы положены в современную структуру управления?
3. Выполните предложенный тест.

Тест к данному разделу

1. Выберите из списка научную школу, заложившую основы научного подхода к управлению

- А – школа научного управления
- Б – школа науки управления
- В – административная школа

2. Укажите научную школу, к которой относят работы Ф.У. Тейлора

- А – школа научного управления
- Б – школа науки управления
- В – административная школа

3. Укажите автора работы «Двенадцать принципов производительности»

- А – А. Файоль
- Б – Г. Эмерсон
- В – Ф.У. Тейлор

4. Определите разнообразие системы на основе теории У.З. Эшби:

А – число элементов системы объективно отличных от элементов окружающей среды

Б – число объективно отличных элементов одной системы от элементов другой системы

В – число объективно различных элементов системы

5. Укажите верное суждение:

А – управление связано только с сохранением системы

Б – управление связано только с сохранением разнообразия системы

В – управление связано с сохранением и изменением системы и ее разнообразия

6. Укажите верное суждение:

А – регулирование системы – это то, на чем основано управление системой

Б – управление системой – это то, на чем основано регулирование системы

В – управление системой и регулирование системы не связаны друг с другом

7. Каково назначение регулятора системы в управлении?

А – обеспечивать ценностный подход к возмущениям, идущим из внешней среды

Б – активно воздействовать на внешнюю среду

В – блокировать все информационные сигналы со стороны внешней среды

8. Укажите, к какому элементу управляющей системы относится блок определения целей?

А – объект управления

Б – субъект управления

В – цепь обратной связи

9. Укажите составные элементы технологии управления:

А – цели и задачи

Б – пространство и время

В – операции и процедуры

Список литературы

1. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 831 с.

2. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 485 с.

3. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991. – С. 49.

4. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

5. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон; пер. с англ. 2-е изд. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.

§ 1.2 Управление как социальный феномен в современном обществе

Последнее десятилетие XX века было для России весьма трагичным. Системный кризис поразил все сферы жизнедеятельности российского общества. Одна из главных причин кризиса – развал системы государственного управления. Потеря управляемости экономики обернулась глубоким спадом производства, деловой активности и жизненного уровня населения.

Деятельность любой организации, как в период кризиса, так и после него требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

В условиях рыночных отношений меняются взгляды на роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами.

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Под **управлением** понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий [2].

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Под **управляющим воздействием** понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание) [2].

Если **управление** – это воздействие, значит существуют:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Понятие «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Рассмотрим, в чем состоят эти различия.

«Менеджмент» – английское слово, в переводе оно означает «управление». Тем не менее в русском языке слова «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах.

Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях [1].

Функция управления выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему. Комбинация функций лежит в центре системы управления (рис. 1.1).

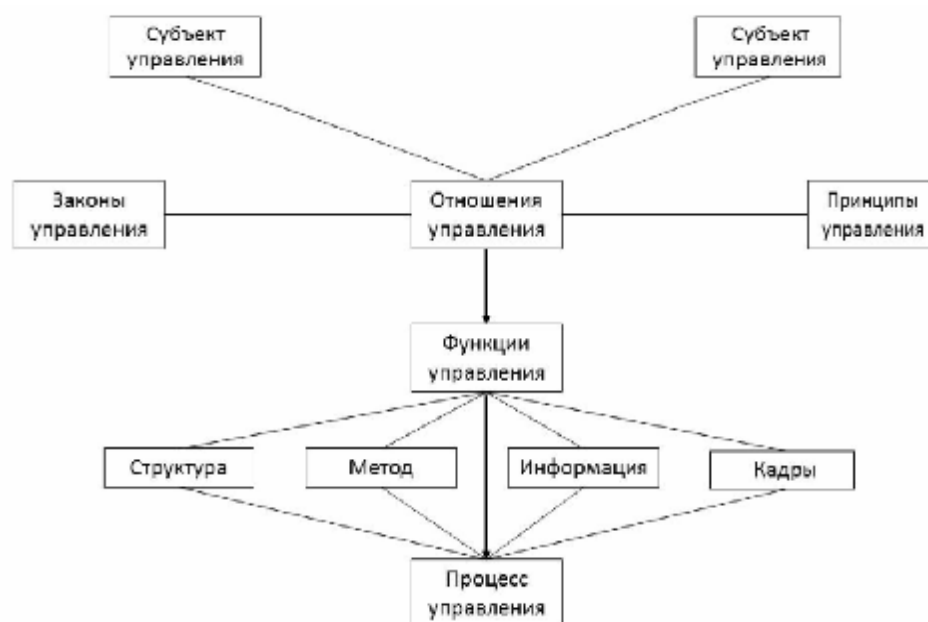


Рис. 1.1. Место категории «функции управления» в управленческом процессе

Функции управления определяют устойчивый состав специфических видов деятельности управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Классификация функций управления приведена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация функций управления

Критерий классификации	Состав функций управления
Содержание управленческой деятельности	Прогнозирование и планирование
	Организация
	Активизация (мотивация, стимулирование)
	Контроль
	Координация
	Регулирование
	Исследование

Критерий классификации	Состав функций управления
Организационная роль функции	Функции интеграции (объединения)
	Функция дифференциации (разделения, выделения. Обособления, специализации)
Направление деятельности	Интрафункции
	Инфрафункции (направленность на внешнюю среду)
Сферы развития объекта управления	Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции)
	Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и пр.)
	Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.)
	Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и пр.)
Этапы образовательного процесса	Управление подготовкой организации
	Управление процессом организации
	Управление обеспечением организации
Масштаб времени	Стратегическое управление
	Текущее (тактическое) управление
	Оперативное управление
Этапность процесса управления	Целеполагание
	Определение ситуации
	Определение проблемы
	Решение
Основные факторы образовательного процесса	Управление продуктом
	Управление персоналом
	Управление информацией

В основе управления лежит система законов, закономерности управления. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

Закон – это не зависящая ни от чьей воли, объективно наличествующая непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования данного явления, его связей и отношений с окружающим миром.

Каждый руководитель должен знать и постоянно осознавать тот факт, что его деятельность связана с действиями законов природы и общества,

законов управления. Понимание руководителем этих законов и согласование своих действий с проявлениями законов будет способствовать его деятельности, в противном случае его ожидает неудача или крах [3].

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени;

Специфические законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды.

Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

На данном уровне развития теории среди законов управления можно выделить:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
- закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
- закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;
- закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

Закономерность – первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления и исследования.

Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

Все закономерности управления можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй – закономерности менеджмента.

К закономерностям управления относятся:

- единство системы управления организации (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);
- пропорциональность организации и управления (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда);
- централизация и децентрализация управления (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления));
- соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем (соответствие управляющей системы управляемой).

Исходя из функционального деления работы по управлению, выделяют следующие виды менеджмента: административный, кадровый, креативный (творческий) [2].

Метод управления – это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления.

Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы управления – общие правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Автором первых принципов управления был А. Файоль. Содержание этих принципов приведено в табл. 1.3.

Принципы управления по А. Файолю

Принцип	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении-сила»)

Концепция менеджмента по Э.М. Короткову основывается на следующих принципах:

а) принцип органичности (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одной из ее элементов. Это

свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления;

б) принцип генетической определенности, который требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки, и последствия. Менеджер чаще должен задавать себе вопросы «почему?» и «что же дальше?»;

в) принцип пространственно-временного существования системы. Он не сводится к пониманию внешней среды как нередко полагают. Все связи, и внутренние и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временных отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов системы в этих протяженностях;

г) принцип историчности или этапности, можно сказать, цикличности существования и развития системы. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидение подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и рискованным решениям, определения особенностей современного этапа существования системы, и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как связующего звена предыдущего и последующих этапов;

д) принцип условности границ системы. Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему, более высокого порядка или больших масштабов. Этот принцип можно назвать «принципом матрешки». В управлении он проявляется в потребности управлять не только внутренними процессами функционирования системы, но, насколько это возможно, и внешними процессами. Конечно, внешнее и внутреннее управление различны по методам управления, и по функциям, и по целям. Видеть их различие и связь – очень важная проблема в методологии практического управления;

е) принцип разделения системообразующих и системоразрушающих, их флуктуации, т.е. взаимопереходов, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те, и другие факторы. Нельзя построить эффективное управление без соответствующей оценки и понимания этих факторов;

ж) принцип соотносительности. Его содержание заключается в том, что для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей. Это соотношение может меняться, в определенных пределах оно нормативно задано. В управлении большое значение имеют оценки социально-структурных соотношений, соотношений технических средств, видов информации, затрат времени и пр.;

и) принцип коммуникативности заключается в том, что объект управления- социально-экономическая система существует благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяет функционирование и развитие системы.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

Модель – продукт моделирования, то есть процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет) [2].

В зависимости от критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модель управления и экономические модели также могут совершенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель окажется лучше, выявляется при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления.

Под **моделью управления** понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

Практика управления так же стара, как организации, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления.

Однако как управление, так и организации в древности значительно отличались от тех, которые существуют в данный момент. Хотя управление старо как мир, идея управления относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации ставились все более сильными и все более устойчивыми.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветающих организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Прежние организации стремились иметь малочисленную

группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения.

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г., когда была опубликована книга Фредерика У. Тейлора «Принципы научного управления». Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке [2].

В то же время в мире происходили значительные перемены. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу.

Таким образом, можно сказать, что современное управление имеет сложную природу. С одной стороны, управление – это производительный труд, возникающий в процессе комбинированного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство производственного цикла. С другой стороны, управление – это деятельность по наблюдению, отслеживанию и контролю, в основе которой лежит противоположность между трудом непосредственно (трудом производителя) и собственником средств производства. Труд в сфере управления предполагает выполнение общественно необходимых задач по формированию, организации, регулированию, контролю и координации социально-экономических процессов. При этом мероприятия по отслеживанию и контролю охватывают как «капитал-собственность», так и

«капитал-функцию», активизирующую рабочую силу. «Капитал-функция» выполняет роль управляющей силы над трудом. Собственность, как материальная основа благосостояния общества, реально обеспечивает собственникам право управления факторами производства (трудом, средствами и предметами труда, капиталом). Люди всегда определенным образом упорядочивали свою деятельность. Производство, его стремительное развитие постепенно убедило в невозможности успешного функционирования без упорядочения работы в организациях.

Вопросы и задания:

1. Что такое принципы? Дайте определение этому понятию.
2. Соотнесите управленческие принципы, сформулированные А. Файолем и Э.М. Коротковым. В чём их сущность?
3. Каково содержание функций управления?

Список литературы

1. Гончарова, Н.Е. Теория управления: Конспект лекций. – М.: Приор-издат, 2006. – 224 с.
2. Костин, В.А. Теория управления: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2008. – 334 с.
3. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.

§ 1.3 Управление и менеджмент в образовании: подходы к определению

*Искусство есть одно из средств единения людей
Л. Толстой.*

Управление как наука, обобщающая богатую практику менеджмента, сформировалось в прошлом столетии. Именно в этот период стало ощутимым влияние менеджмента на все стороны жизнедеятельности людей, организаций и общества в целом.

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одинаковых позиций. Так, наиболее часто используемыми подходами к определению сущности понятий «менеджмента» и «управления» и их роли в обществе являются: искусство, наука, функция, процесс, люди, орган или аппарат (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Подходы к определению сущности понятий «менеджмент» и «управление»

Подходы	Краткое описание
Управление – это искусство	Организации являются сложными социально-техническими системами, управление которыми требует огромного числа факторов внешней и внутренней среды. В таких условиях принятие управленческих решений является искусством, которое базируется на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей – руководителей (управленцев).
Управление – это наука	Управление как наука имеет свой предмет изучения – деятельность по управлению. На протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления ¹ .

¹ Вплоть до XVIII в. не существовало четкого разграничения науки и искусства. Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, в науку, только в XIX в. За рубежом была сделана попытка обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления (первые работы появились к концу XIX – началу XX вв.).

Подходы	Краткое описание
Управление выполняет специфические функции и действия	Как функция управление реализуется через выполнение ряда управленческих действий – функций управления, т.е. разработка вопросов: состав, содержание всех видов управленческой деятельности, их взаимосвязи в процессе управления. Менеджмент предполагает выполнение таких функций (с учетом современных исследований): руководство, наблюдение за любым видом деятельности, ответственность за результаты, мотивация, коммуникации, исследование, оценка. принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и др.
Управление – это процесс со своими параметрами и результатами	Управление как процесс фокусирует внимание на взаимосвязанности отдельных управленческих функций в пространстве и во времени. Все проблемы управления рассматриваются через взаимосвязанные между собой управленческие действия.
Управление – это люди	Процесс управления связан с людьми, которые образуют аппарат управления, т.е. составную часть любой организации, и ассоциируется понятием менеджмента. Люди, занятые в управлении, обязаны обеспечить эффективное использование и координацию всех ресурсов организации для достижения ее целей.

Менеджмент и управление являются взаимозаменяемыми понятиями, на что есть основание – одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и англоязычным «менеджмент». К примеру, в Советском энциклопедическом словаре понятие «управление» определяется как элемент, функция организованных систем различной природы – и биологических, и социальных, и технических, которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей. Слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как management, administration, direction (они рассматриваются как синонимы). Содержания понятия management раскрывается широко – это способ управления, руководства, направления или контроля; искусство управления и руководства; люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

Один из ведущих теоретиков в области управления – Питер Ф. Друкер – считает, что управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и

производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования [1].

Менеджмент направлен на обеспечение совместной и эффективной деятельности работы людей для достижения целей организации. То есть менеджмент как вид деятельности касается человека.

Развитие теории и практики управления происходило с учетом открытий и достижений тех областей, которые связаны с управлением – это математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. Вклад в науку управления внесли различные школы и научные направления, основу концепций которых составляют четыре важнейших подхода:

- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход;
- подход с позиции школ управления.

Процессный подход был предложен приверженцами административного управления, в основе концепции которых управление как непрерывный процесс, состоящий из серии взаимосвязанных действий (управленческих функций). Каждая функция тоже является процессом, потому что также состоит из серии действий. Анри Файоль является основоположником данного подхода в управлении и сформулировал пять исходных функций – «управлять означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Системный подход, который был предложен в конце 50-х гг. прошлого столетия, предполагает рассмотрение организации как совокупности взаимозависимых элементов – людей, структуры, задач и технологии, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся

среды. Все организации являются системами, и так как люди являются социальными компонентами организаций, наряду с техникой, системы эти в целом социотехнические.

Ситуационный подход, внесший большой вклад в теорию управления, построен на использовании возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, т.е. центральным моментом данного подхода является ситуация (иначе, конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное конкретное время). Другими словами, при общей схожести процесса, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Подход с позиций различных школ управления включает четыре разных подхода – это школа научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов.

Основоположником *школы научного управления* является Фредерик Тейлор, который предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, состоящую из элементов: математический способ определения себестоимости; дифференциальная система оплаты труда; метод изучения времени движений, т.е хронометраж; способ расчленения и рационализация трудовых приемов; разработка инструкционных карточек и др. В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа (правила управления):

- научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, и их профобучение;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле внедрения научной организации труда;

- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком: «... награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [4].

Последователями Тейлора являются Генри Лоуренс Гант, супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд и др., заслуга которых заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задач.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента.

Школа административного управления своей целью имела создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет к успеху.

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы, занимался главным образом вопросами общего управления. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию и обозначил вопрос о

необходимости выделения собственно управленческой деятельности, т.е. менеджмента в особый объект исследования.

Школа человеческих отношений имеет отношение к немецкому психологу Гуго Мюнстербергу, который сформулировал основные принципы, позволяющие производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг осознал важность гуманизации процесса управления, потому что менеджер управляет прежде всего людьми, а не машинами. Благодаря Гуго Мюнстербергу была создана первая в мире школа для подготовки промышленных психологов.

Последователям школы человеческих отношений (Мэри Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо) принадлежит заслуга в укреплении понимания важности именно человеческого фактора, который определяет конкурентоспособность и эффективность организации.

Наука управления или количественный подход зародилась в Англии во время Второй мировой войны, центральным пунктом которой состоит в том, чтобы обеспечить руководителей организации научной базой для разрешения проблем, связанных со взаимодействием компонентов организации. Отличительными особенностями науки управления являются:

- использование научного метода;
- системная ориентация;
- использование моделей.

Разнообразие подходов к управлению как науке связано с условиями общественного развития и требованиями к управлению в тот или иной период времени. В обобщенном виде в табл. 1.5 приведены ключевые положения школ управления [3, С. 11].

В настоящее время менеджмент – это не только управление в деловой сфере, но и в любой другой деятельности, в том числе и в образовании.

В образовании внедрение менеджмента было обусловлено реализацией реформ в области российского образования. Менеджмент в области

образования – это совокупность методов, принципов и приемов управления, которая отвечает за высокую эффективность образовательного процесса.

Таблица 1.5

Вклад в современную науку управления различных школ и научных направлений

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи используемые современным менеджментом
<i>Научное управление и Классическая (Административная) школа (20-е гг.)</i>	
Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий
<i>Школы Человеческих отношений (30-е гг.) и Поведенческих наук (50-е гг.)</i>	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование фактора коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
<i>Теория принятия решений и Количественный подход (50-е – 60-е гг.)</i>	
Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений	Субъективный подход у оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений
<i>Системный (50-е гг.) и Ситуационный (60-е гг.) подходы</i>	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
<i>Теории Стратегии (70-е гг.), Инновации и Лидерства (80-е – 90-е гг.)</i>	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновационность как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджериализма	Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

Менеджмент в образовании обладает отличительными чертами, что обусловлено своеобразием предметов, продуктов, орудий и результатов труда в данной сфере. Менеджмент в образовании обладает отчасти

творческим началом, так как наиболее важной составляющей области образования является педагогическая деятельность, которая направлена на формирование неповторимой и уникальной личности учащегося (субъекта образовательного процесса).

Профессор Д.А. Новиков в своей монографии «Теория управления образовательными системами» приводит разные определения управления:

«**управление** – процесс организации, в результате которого в управляемой системе появляется организация как свойство ... любая **образовательная система (объект управления) является организационной системой**» ;

«*управление* – «элемент, функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности»;

«*управление* – «направление движением кого/чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь»;

«*управление* – «воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения»;

«... если управление осуществляет субъект, то управление следует рассматривать как деятельность. Такой подход: управление – вид практической деятельности (*управленческая деятельность*), многое ставит на свои места – объясняет «многогранность» управления и примиряет между собой различные подходы к определению этого понятия» [2, С. 42].

Функциями управления, по мнению автора, являются:

- **планирование** (мониторинг и анализ текущего состояния ОС, прогноз развития ОС, целеполагание, планирование);
- **организация** (распределение функций и ресурсов);
- **стимулирование** (стимулирование (мотивация));

- **контроль** (контроль и оперативное управление, анализ произведенных изменений).

Новиков Д.А. подчеркивает: «в образовательных, организационных, социально-экономических системах (где и управляющий орган и управляемая система являются субъектами) управление является деятельностью (управляющих органов) по организации деятельности (управляемых субъектов)», рис. 1.2.

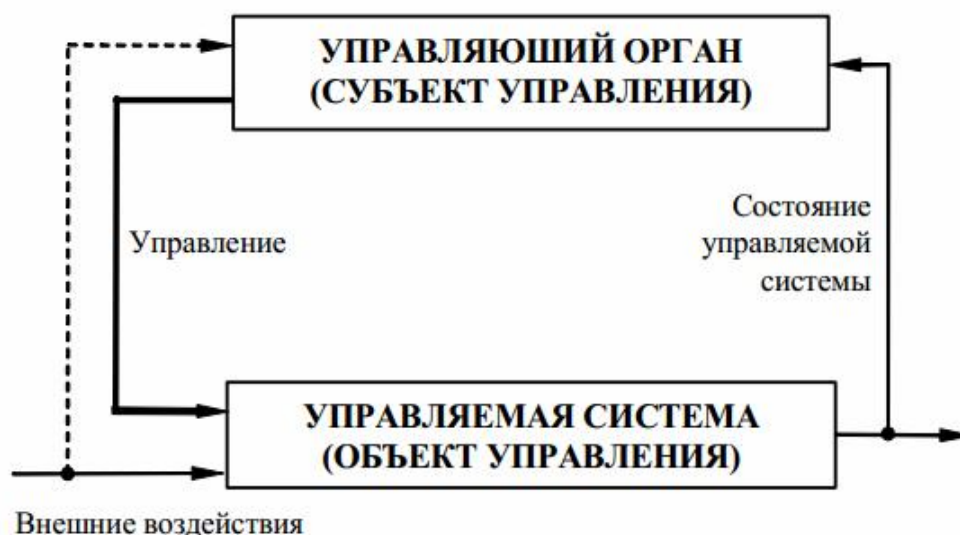


Рис. 1.2. Структура системы управления

Задача управляющего органа заключается в том, чтобы осуществить такие управляющие воздействия (*жирная линия на рисунке 1*), чтобы с учетом информации о внешних воздействиях (*пунктирная линия на рис. 1*) обеспечить требуемое с его точки зрения состояние управляемой системы.

Обобщение литературы по вопросам управления образовательными системами ряда авторов (Приложение А) позволило составить матрицу отличия менеджмента и управления, табл. 1.6.

Матрица отличия менеджмента и управления

Менеджмент	Управление
понятие	
Управленческие воздействия руководителя (представителя управляющей системы) на процессы, которые протекают в различных системах, посредством умелого руководства людскими ресурсами, являющимися субъектами деятельности любой организации	Деятельность (управляющие воздействия), направленная на объект управления
отличие	
Менеджмент учитывает принцип оптимизации, рациональности, конгруэнтности и др. при реализации комплекса управляющих воздействий субъекта управления на управляемую систему через управляющий субъект. Менеджмент всегда представлен механизмом в рамках конкретной системы, иначе, представляет систему менеджмента, которая включает ряд подсистем или составляющих, которые отвечают за деятельность определенного направления организации, т.е. использование какого-либо фактора производства.	Управление как деятельность в большинстве своем направлена на реализацию управленческих функций объектного подхода, который исключает отличительную особенность одного из факторов любой системы – это человеческий ресурс

Таким образом, актуальным, применительно к области образования, является составление модели педагогического менеджмента:

Педагогический менеджмент представляет собой комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления *педагогическими системами*, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития (**иначе**, теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом).

В свою очередь, *педагогическими системами* являются учебно-воспитательный, учебно-познавательный и самообразовательный процессы, которые реализуются в ходе взаимной работы субъектов образовательного процесса – это преподаватели, руководитель учебного заведения, учащиеся и родители. Структура этих отношений такова: ОУ – внешняя среда; администрация – общественность; руководитель – подчиненный; учитель – учитель; учитель – родители; учитель – учащийся; ученик – ученик.

Вопросы и задания:

1. Каковы научные подходы к разработке теории управления? Охарактеризуйте каждый из подходов.
2. Что значит «управление» по Новикову Д.А.? Сформулируйте собственное определение понятия «управление»?
3. Как Вы рассматриваете категорию «педагогический менеджмент»? Разведите понятия «управление» и «менеджмент», используя материалы данного параграфа и материалы из списка дополнительной литературы.

Список литературы

1. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс. –2000. – 282 с.
2. Новиков, Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.
3. Румянцева, З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
4. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991. – С. 49.

§ 1.4 Есть ли идеальный руководитель? (конспект книги Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»)

*Кто мудр? Тот, кто учится у всех и каждого.
Кто силен? Тот, кто обуздал свои страсти.
Кто богат? Тот, кто доволен судьбой.
Кому это дано?
Никому
Бенджамин Франклин.*

Ицхак Адизес – один из выдающихся людей, мировой эксперт в сфере менеджмента и эффективности ведения бизнеса, занимающийся теорией

менеджмента и развитием лидерства. Обогастил теорию и практику мирового менеджмента концепцией жизненных циклов организаций и «витаминным» подходом к типологии руководителей.

Согласно его модели PAEI, для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности руководителю нужны четыре качества: Р – производителя результатов (producer), А – администратор (administrator), Е – предпринимателя (entrepreneur), I – интегратора (integrator) [2].

А поскольку выполнять эти роли одновременно одному человеку не реально, то в топ-менеджменте компании должны быть руководители с преобладанием двух из четырех стилей и четким представлением об остальных.

Четыре основных типа руководителей, которые выделяет Ицхак Адизес, в зависимости от доминирующей функции в работе руководителя:

- 1) Руководитель – **ПРОИЗВОДИТЕЛЬ** – Раеi;
- 2) Руководитель – **АДМИНИСТРАТОР** – рАеi;
- 3) Руководитель – **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** – раЕi;
- 4) Руководитель – **ИНТЕГРАТОР** – раеI.

Руководитель – **Производитель** (producer) ориентирован, в первую очередь, на результат, который может выражаться в удовлетворенности своих клиентов, в увеличении количества клиентов, улучшении качества товаров или расширении ассортимента услуг.

Руководитель – **Администратор** (administrator) – нацелен на оптимизацию использования имеющихся ресурсов, минимизацию расходов. Руководитель данного типа стремится систематизировать весь процесс управления организацией, упорядочить его, установить так называемый бюрократический порядок, прописав все функциональные обязанности, определив права и обязанности руководителей разного уровня, обеспечить стандартизированный документооборот.

Эти два типа руководителей уже могут обеспечить успешное функционирование организации, но они не смогут заниматься ее развитием, адаптацией к меняющимся обстоятельствам, постоянно изменяющейся деловой среде.

Руководитель – **Предприниматель** (entrepreneur) способен придумывать и успешно внедрять новое, у него всегда много планов и идей. Данный тип руководителя часто не только любят, но и боятся, так как, побывав хоть какое-то время наедине, он может полностью все проанализировать, переосмыслить и, значит, предложить что-то очень креативное. Именно наличие таких идей и позволяет любой организации не останавливаться на достигнутом, а идти дальше, развиваться.

Руководитель – **Интегратор** (integrator) – это не просто руководитель, это лидер, способный создать общие традиции, ценности, корпоративную культуру организации. Он определяет общую для всех стратегическую цель, призывает трудиться всем вместе, тем самым поддерживая в организации единство.

По мнению Адизеса, вариантов РАЕI-кода очень много – их столько, сколько всех людей на земле. Все зависит от того, как обозначены его составляющие. Заменяя буквы на цифры от 1 до 9, можно получить более точные коды. Так, например, у руководителя с кодом 1935 лучше всего будет получаться А-функция, похуже дела будут обстоять с I и E-функциями и хуже всех будет выполняться Р-функция (табл. 1.7) [2].

Таблица 1.7

Менеджмент: процесс и цель

Менеджмент	Задачи менеджмента
<p>Это процесс определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. Кто бы ни участвовал в этом процессе и каким бы ни было его место в организационной структуре – будь то руководитель высшего звена,</p>	<p>Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше.</p>

Менеджмент	Задачи менеджмента
администратор, консультант, лидер, менеджер или рабочий, – он вовлечен в управленческий процесс и в этом смысле выполняет функцию менеджера.	
«Менеджмент» определяется как процесс, который позволяет организации стать и оставаться результативной и эффективной ныне и впредь.	

СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Чтобы стать менеджером (Р)-типа, нужно обладать двумя качествами. Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. В чем особенности вашего сегмента рынка? Во-вторых, что очень важно, вы должны иметь представление о технологии, или о том, как создать то, за чем приходят ваши клиенты (табл. 1.8) [1, с. 48].

Таблица 1.8

Характеристики менеджера Р-типа

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
Производить то, что удовлетворит потребности клиента, (Р)	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте

Менеджер (Р)-типа должен быть знающим и целеустремленным.

Вместо того чтобы выполнять работу самому (Р), ему надо заставить работать систему, которая выполняет (Р)-функции. А это совсем другая задача, и для ее решения требуется иная функция – администрирование, или (А).

Хороший менеджмент не обходится без администратора.

Если вы обеспечиваете (Р) и (А), ваша организация будет результативной и эффективной в краткосрочном аспекте. А поскольку она результативна и эффективна в краткосрочном аспекте, то будет рентабельна

в краткосрочном аспекте, если мерой оценки вашего успеха вы считаете получение прибыли (табл. 1.9) [1, с. 49].

Таблица 1.9

Характеристики менеджера РА-типа

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
Производить то, что удовлетворит потребности клиента, (Р)	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
Администрировать, (А)	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте

Если человек успешно занимается (Р), но неискушен в (А) – он чрезвычайно неорганизован. Он трудится в поте лица – усерднее, чем нужно, – но делает это неразумно. Он тратит уйму времени на изобретение колеса.

То же самое справедливо и в отношении организации. Есть компании, которые удовлетворяют потребности клиентов, но испытывают недостаток в организованном администрировании. Им не хватает системы. Такая компания результативна, но неэффективна. Ее продажи могут расти, но объем прибылей будет падать.

Хороший администратор, или менеджер (А)-типа, предвидит проблемы, заложенные в идее. Психолог сказал бы, что (А)-функция лучше всего удастся человеку с потребностью контролировать ситуацию, в то время как (Р)-функция требует человека, нацеленного на успех.

Хороший (А)-администратор незаменим в растущей организации, он прикрывает ваши тылы, следит, чтобы ворота замка были закрыты и враг – хаос – не проник внутрь.

Можно ли ограничиться производством и администрированием? Нет. Администратором должен быть любой менеджер. Но верно ли обратное?

Можно ли любого администратора назвать менеджером? Нет. Помимо администрирования организация должна уметь планировать, какую работу

делать дальше, и решать, в каком направлении двигаться с учетом изменений. Это задача предпринимателя, или (Е)-функция.

Цель (Е) – анализировать изменения окружающей обстановки, которые сказываются на организации. В то время как (А)-функция предполагает систематизацию и внедрение планов, которые уже приняты, дело (Е) – разрабатывать план предстоящих действий, который определяет сегодняшние начинания организации, поскольку планирование нельзя откладывать на завтра. Речь идет о том, что следует делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра.

Того, кто по большей части нацелен на (Е) и удовлетворительно, но не блестяще справляется с (Р)-функцией, И. Адизес называет Генератором идей. У этого менеджера масса предложений – одни удачные, другие не слишком. Он выдает их в изобилии, иногда это настоящий поток идей. Но, не уделяя должного внимания (Р), он будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ничего до конца. Такой менеджер не способен создать организацию.

(Е)-функция ориентирована на дальнейшие действия. Каковы формирующиеся потребности, что представляет собой следующее поколение клиентов, которых предстоит удовлетворять организации? Таким образом, выполнение (Е)-функции делает организацию результативной в долгосрочном аспекте (табл. 1.10) [1, с. 55].

Что произойдет, если вашу организацию возглавит руководитель, который считается непревзойденным (Р), (А) и (Е)? Он – знающий, целеустремленный, расторопный и деловой производитель, и в то же время прекрасный администратор, умеющий обходить подводные камни, у которого все систематизировано и организовано, сделано правильно и вовремя. Иными словами, организация работает результативно и эффективно.

Характеристики менеджера РАЕ-типа

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
(Р) Производить то, что удовлетворит потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(А) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(Е) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям, то есть результативную	В долгосрочной перспективе

Кроме того, он – блестящий предприниматель, который постоянно совершенствует организацию и корректирует ее курс, обеспечивая движение вперед и адаптацию к меняющимся условиям.

Что произойдет с организацией, когда такой руководитель умрет?

Она умрет вместе с ним.

Почему? Потому что функции (Р), (А) и (Е) необходимы, но недостаточны, если организация намерена остаться результативной и эффективной в долгосрочной перспективе.

Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет.

Чтобы добиться этого, вам нужна интеграция, или (I)-функция.

Интеграция означает, что нужно объединить людей, чтобы прийти к согласию и обеспечить коллективную поддержку идей и их внедрения.

Если (I)-функция выполняется успешно, люди научатся работать в команде, а не в одиночку и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие или недостаточно развитые навыки друг друга.

Интегрировать – значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а сознавала свою органичную целостность.

Даже организации, которой управляет (РАЕ-), – прочерк в коде означает, что (I)-функция отсутствует или выполняется

неудовлетворительно, – грозят неприятности, если такой менеджер уволится, прежде чем команда проникнется чувством корпоративной солидарности, определяющим эффективный образ действий.

Интегратор (I) уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль весьма важна для успеха, как в краткосрочном аспекте, так и в долгосрочной перспективе. В конечном счете, чтобы руководитель стал лидером, без этой функции не обойтись (табл. 1.11) [1, с. 61].

Таблица 1.11

Характеристики менеджера РАЕI-типа

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	Для превращения организации в...	На временном горизонте
(P) Производить то, что удовлетворит потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям, то есть результативную	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	органичную, то есть эффективную	В долгосрочной перспективе

менеджером можно стать и без (I). Менеджер в состоянии успешно выполнять две и даже три функции – (PAei), (paEi), (pAEi), (PAEi) – однако, если среди них нет интеграции, ему не быть лидером. Чтобы менеджер стал лидером, его сильные стороны должна подкреплять (I)-функция.

Хорошим менеджером можно стать и без (I). Менеджер в состоянии успешно выполнять две и даже три функции – (PAei), (paEi), (pAEi), (PAEi) – однако, если среди них нет интеграции, ему не быть лидером. Чтобы менеджер стал лидером, его сильные стороны должна подкреплять (I)-функция.

ФУНКЦИОНАЛИСТКИЙ ВЗГЛЯД: подведение итогов

Организация достигает своих целей, если успешно выполняются четыре функции: производство во имя удовлетворения ожидаемых потребностей клиентов, администрирование, предпринимательство и интеграция – или (РАЕI). Иными словами, организация должна быть нацелена на результат (Р), быть гибкой и хорошо адаптироваться к изменениям (Е), причем такая гибкость должна контролироваться и давать предсказуемые результаты (А). И наконец, система должна быть самонастраивающейся (I) и не требовать корректирующих воздействий извне.

Следовательно, задача менеджмента – выполнять эти четыре функции, поскольку они не реализуются сами по себе. «Управлять» – значит выполнять все эти функции или любую из них, независимо от должности индивида или его места в иерархии – и даже независимо от того, числится ли он в штате [1, с. 70].

Один менеджер прекрасно справляется с планированием – (Е для Р), другой – непревзойденный организатор – (А для Р), третий умеет воодушевлять людей – (I для Е или Р) и т. д. Но вы никогда не найдете того, кто блестяще выполняет все четыре функции – то есть безупречного (РАЕI) менеджера. Таких не бывает. Почему? Безупречного (РАЕI)-менеджера, который умеет все, не существует, и на то есть веское основание – все, что подвержено изменениям, то есть продолжает жить, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным. У всего есть жизненный цикл.

Чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно выполнять каждую из функций на уровне, отвечающем всем требованиям поставленной задачи.

Успешный лидер, по мнению Ицхака Адизеса, должен отлично выполнять две функции, одна из которых I, и иметь стиль, соответствующий

как этапу жизненного цикла организации, так и задаче, стоящей перед ним, т.е. объединять в себе как минимум 2 типа руководителей [2].

А для организации важно, чтобы, вне зависимости от ее масштабов, применяемых технологий или культуры, в ней были выполнены все четыре основных функции, перечисленные выше. Это является залогом ее успешного управления.

Предложенная Ицхаком Адизесом модель РАЕІ применяется в настоящее время по всему миру, например, в таких крупных компаниях как «Coca-Cola», «Volvo», «Visa Group» и др.

Вопросы и задания:

1. Прочитайте данный конспект и напишите рефлексивное эссе «В чём прав и в чём не прав Ицхак Адизес?»

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.

2. Управление персоналом. Авторские методики Ольги Паратновой: Типы руководителей – типология И. Адизеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://paratnova.ru/management/article/88> (дата обращения 24.03.2015).

§ 1.5 Управленческий труд и его специфика

*Управление представляет собой
не что иное, как настраивание
других людей на труд
Ли Якокка.*

Управленец – работник управления, администрации какого-либо учреждения, руководитель какой-либо отрасли или административно-территориальной единицы, чиновник, менеджер, директор, руководитель, администратор [1].

Для управленцев характерны следующие функции:

- анализ сильных и слабых сторон организации и возможностей рынка;
- определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых эти направления должны быть изменены;
- установление связей, определение стратегического партнерства.

Таким образом, управленческий труд – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

Сущность управления, его функции и специфика определяется, с одной стороны, задачами, которые он решает, с другой, – его предметом, средствами и самой работой по управлению, рис. 1.3.

Управленческий труд преимущественно умственный труд. И несмотря на, что этот труд не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного работника. Это, в свою очередь, поясняет такой момент, что оценка деятельности управленцев (высшего руководства прежде всего) связана с результатами деятельности всей организации.

Управление организацией – это прежде всего работа с людьми, а трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Трудовая деятельность людей в организации, их отношения в процессе управления могут опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. В процессе управленческой работы происходит сбор, обработка и передача информации. Связи в процессе управления между различными управленческими работниками, между руководителем и персоналом осуществляются также посредством информации, что поясняет информационную природу управленческой работы.

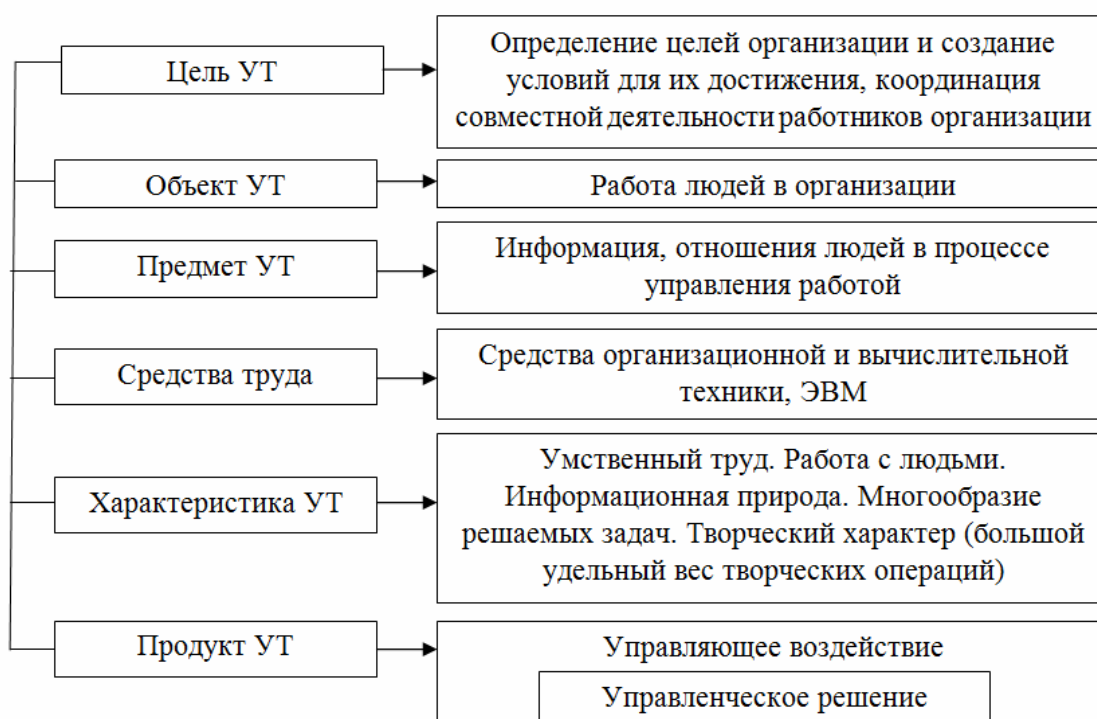


Рис. 1.3. Особенности управленческого труда

Специфическим продуктом управленческого труда является подготовка и реализация управляющих воздействий на людей, активизирующих их работу в организации, то направление на достижение целей управления, т.е. деятельности организации в целом.

Труд управленческих работников достаточно разнообразен и многоаспектен. Управленцы решают самые различные проблемы организационного, экономического, технического, социально-

психологического и правового характера. Это также показывает особенность управленческого труда.

Деятельность работников управленческого аппарата организации во многом связана с применением личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. Порой обстоятельства требуют от человека, занимающегося управленческой работой, творческого подхода. Все это позволяет по праву считать управление искусством.

Культура и эффективность управленческой деятельности в современных условиях во многом определяется наличием необходимых средств труда, уровнем и полнотой использования вычислительной техники.

С целью большего понимания тонкостей управленческого труда предлагается провести сопоставление его с трудом неуправленческим, табл. 1.12. Сравнение управленческого труда с неуправленческим по 3-м первым признакам (см. табл. 1.12) позволяет выявить отличия – это разнообразие деятельности, фрагментарность работы, творчество. Управленец отличается, как правило, логическим складом ума, аналитическим мышлением, твердостью духа и высокой работоспособностью.

В противовес, неуправленческий труд, все-таки монотонный по своему содержанию; для людей творческого склада он может показаться скучным.

Такой труд требует от обладателя усидчивости, больших физических усилий и способности быть ведомым (т.е. испытывать на себе указания и приказы). Следующие три признака (см. табл. 1.12) позволяют выявить следующее – неуправленческий труд, как и управленческий, предполагает использование современной техники, т.е. в настоящее время не следует буквально воспринимать труд неуправленцев как неквалифицированный труд. Этот труд может отличаться сложностью процессов и, в отличие от управленческого труда, неуправленцы по психическим свойствам личности могут быть самые разные – и холерики, и флегматики, и меланхолики, и сангвиники.

Сравнительная характеристика управленческого и неуправленческого труда

Признак сравнения	Управленческий труд	Неуправленческий труд
1. По разновидности труда (по Б.М. Генкину [2])	- интеллектуальный (умственный, творческий, β -труд); - разнообразный труд	- производительный (физический, регламентированный, α -труд); - монотонный труд
2. По функционалу	- контроль; - регулирование процессов; - административно-распорядительские организационно-управленческие функции	- участие в реализации проектов, работ; - производство товаров и услуг; - продажа готовой продукции; - исполнительские функции
3. По компетенциям	- способность к общению, восприятию и переработке информации; - способность находить управленческие решения и готовность нести ответственность; - владение иностранными языками; - способность организовывать деятельность малых групп; - способность использовать современные технические средства и информационные технологии; - мобильность	- способность к общению, восприятию и переработке информации; - способность использовать современные технические средства и информационные технологии
4. По использованию средств труда	- компьютерная техника; - современные средства связи	- инструменты (ручной труд); - машины; - аппараты; - спец. оборудование; - измерительный инструмент; - компьютерная техника; - средства связи
5. По психическим свойствам личности	желательно, чтоб обладал сильным уравновешенным характером (сангвиник), либо сильным неуравновешенным характером (холерик)	может обладать любым характером: - слабым (меланхолик); - сильным неуравновешенным (холерик); - сильным уравновешенным (сангвиник); - сильным уравновешенным инертным (флегматик)
6. По виду утомления	- сенсорное; - информационное; - умственное	- эффекторное; - сенсорное; - перцептивное

Признак сравнения	Управленческий труд	Неуправленческий труд
7. По типу трудовой мотивации (по В.И. Герчикову [3])	- профессиональный; - патриотический; - хозяйский	- инструментальный; - люмпенизированный; - профессиональный; - патриотический; - хозяйский

Работник предприятия из числа управленцев получает воздействия психического, технологического, социального, информационного характера и требует от обладателя стрессоустойчивости, физического здоровья, уравновешенности, при этом ему не должны быть чужды такие качества, как напористость, некоторая доля авантюризма и дерзости.

Заслуживает внимания и такой признак, как тип внутренней трудовой мотивации работника. Если руководствоваться исследованием профессора Герчикова В.И., то, по нашему мнению, для управленцев характерны такие типы трудовой мотивации – это профессиональный, хозяйский и патриотический. А обладателям неуправленческого труда могут быть присущи все типы трудовой мотивации.

Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают требования, предъявляемые в управленцам (менеджерам). Так, по мнению классика научного менеджмента Ф.У. Тейлора, руководитель (мастер) должен обладать такими качествами, как ум, образование, специальные или технические знания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье [4].

Применительно к сфере образования, где управленческими работниками прежде всего являются руководители образовательных организаций (директор школы, гимназии, лицея, колледжа, ректор вуза), можно выделить свои специфические характеристики, которыми должен обладать управленец.

Профессионально важные и личностные качества руководителя образовательной организации:

1) черты хорошего руководителя практически в любом виде деятельности:

- интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы;
- самоосознание потребности к действию и существующие мотивы;
- уверенность в себе, высокая самооценка компетентности и уровня притязаний;

2) профессионально важные свойства личности руководителя и организатора:

- практически-психологическая направленность ума;
- психологический такт;
- общественная энергичность;
- требовательность;
- критичность;

3) эффективный руководитель по Р.М. Стогдиллу (США):

- доминантность;
- умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;

• стремление к достижению и предприимчивость, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;

- способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный);

4) профессионально важные качества управленца в системе образования:

способность к стратегическому планированию, гибкость и интуиция;

способность полностью реализовывать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;

способность формировать коллектив и психологическую атмосферу в нем, адекватную профессиональной ситуации;

выработка организаторских и коммуникативных свойств в связи с особенностями профессиональной педагогической деятельности;

5) качества исключительно важные для формирования личности руководителя школы (по Наумовец Т.Б.):

- высокая культура, безупречная нравственность;
- организаторские способности, требовательность, экономическая подготовка;

- человечность, душевность;
- большой запас оптимизма, человеческой гуманности, внимание к людям, большая любовь к детям, терпение, такт;

б) менеджер образовательного учреждения (согласно концепции Закона РФ «Об образовании»):

- управляющий – дипломат – лидер – воспитатель – организатор-инноватор – человек;

- человек, профессионально осуществляющий процесс управления образовательным учреждением, соответствующий профессионально-должностным требованиям, обладающий необходимой профессиональной компетентностью;

- широкие знания в области менеджмента, экономики. права, маркетинга, психологии управления, психологии и этики делового общения.

Вопросы и задания:

1. Назовите функции, которые являются характерными для управленцев.
2. Представьте характеристику составляющих эффективности управленческой деятельности.

3. Какими профессиональными и личностными качествами должен обладать современный руководитель образовательной организации? Ответ следует оформить в виде ментальной карты.

Список литературы

1. Базарова, Т.Ю., Ерёмина, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

2. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

3. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учебное пособие. – М.: ГУ – Высшая школа экономики, 2003. – 110 с.

4. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда. научная организация труда и управления. М., 1966. – С. 244.

Раздел 2 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА КАК УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

§ 2.1 Сущность образовательной системы

Понятие «образование» имеет несколько значений. Как педагогический термин слово «образование» ввел в 1780 г. основоположник теории обучения **Иоганн Генрих Песталоцци**¹. **Н.И. Новиков**² в таком же значении применил категорию «образование» в русском языке. Понятие «образование» рассматривалось в довольно широком значении как результат всех педагогических воздействий на человека. Такая трактовка образования существовала со 2-й половины XIX в., когда постепенно складывается мнение, что образование – это не только состояние, но и процесс, совокупность педагогической деятельности, посредством которой достигается образование.

В советской педагогике в 50-60-е гг. XX в. образование сначала рассматривалось как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для практической деятельности, а затем – как процесс и результат этой деятельности. Такое же определение этого понятия принимается в 1978 г. XX Генеральной конференцией ЮНЕСКО: под образованием понимается процесс и результат совершенствования способностей и поведения личности, при котором она достигает социальной зрелости и индивидуального роста [10, С. 20-21].

В Законе РФ «Об образовании» дается следующее определение образования: «образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в

¹ Иоганн Генрих Песталоцци (1746-1827) – крупнейший швейцарский педагог-демократ, теоретик народной школы, оказавший огромное влияние на развитие педагогической теории и школьной практики во многих странах мира [6].

² Николай Иванович Новиков (1744-1818) – русский журналист, издатель и общественный деятель, одна из крупнейших фигур [Русского Просвещения](#) [6].

интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [9, гл. 1, ст. 2].

Таким образом, в результате образования обучающийся формирует совокупность определенных качеств личности, которые в итоге выступают категориями человеческого капитала, т.е. в процессе предъявления носителем последнего в определенной сфере приложения труда.

Образование представляет собой социальный институт воспроизводства знаний, т.е. организационную систему, включающую деятельность, процесс и организацию, которая требует воздействия извне для обеспечения работоспособности, эффективности и дальнейшего развития.

Обращение к феномену «образовательная система» позволяет понять наиболее значимые, по мнению авторов, его основания. Так, к примеру, Новиков Д.А. под образовательной системой предлагает понимать «совокупность образовательных учреждений (ОУ), реализующих преемственные образовательные программы (ОП) различного уровня и направленности. В более широком понимании ОС включает не только ОУ и ОП, но и инфраструктуру (учебно-методические кабинеты, ресурсные центры и т.д.), а также ОУО соответствующего уровня, ... «минимальной» образовательной системой является отдельное образовательное учреждение» [8, с. 63].

Образовательные системы, с позиции Новикова Д.А., могут рассматриваться в комплексе составляющих, рис. 2.1 [8, с. 69]:

- *педагогическая система*, в которой реализуется процесс обучения и воспитания. Исследованием соответствующих проблем занимаются такие разделы науки, как педагогика и психология;
- *экономическая система* – исследованием соответствующих проблем занимается экономика;
- *социальная система*, в которой участники – люди, их группы и коллективы – вступают в социальные отношения друг с другом и с окружающей средой. Исследованием соответствующих проблем занимаются социология и социальная психология и др.;
- *организационная система* – исследованием соответствующих проблем занимаются теория управления и менеджмент.

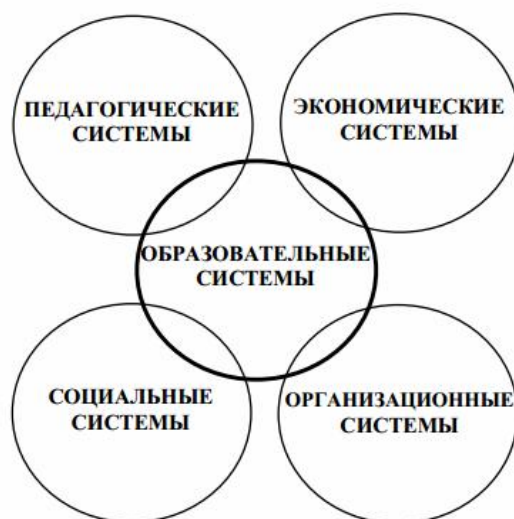


Рис. 2.1. Составляющие образовательных систем

Также, по мнению Новикова Д.А., образовательные системы представляют собой системы междисциплинарной природы (с точки зрения рассмотрения образовательного процесса как «производство», причем как духовное производство – производство услуг, производство информации и знаний, «производство» квалификаций, компетенций и т.д.) [8, с. 70].

Лебедев О.Е. представляет образовательную систему совокупностью «элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая

обеспечивает возможность осуществления образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система)» [7, с. 6].

На рис. 2.2 показан состав элементов образовательной системы, согласно Лебедеву О.Е.

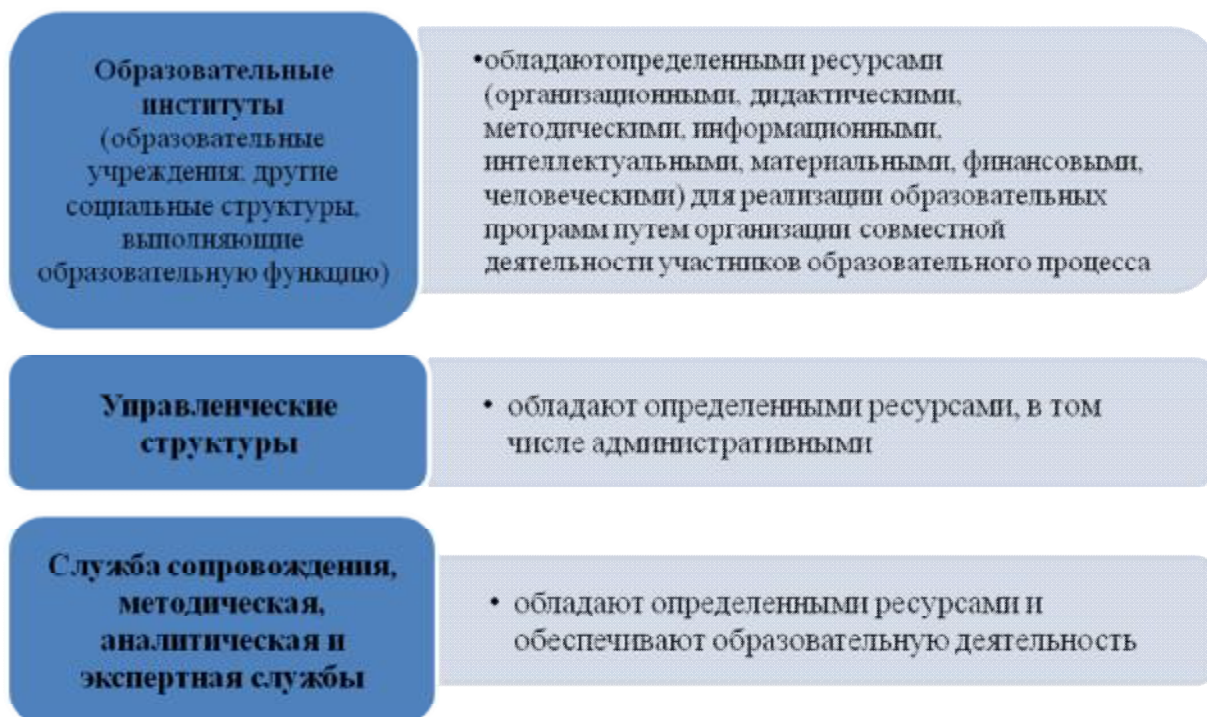


Рис. 2.2. Элементы образовательной системы

Закирова Э.И. считает, что «образовательные системы представляют собой социальные институты, целью которых является образование человека. Как и любые системы, они имеют свою структуру, т.е. состоят из определенных элементов, которые взаимосвязаны между собой» [4, С. 373]. Янкевич К.А. в качестве образовательной системы обозначает внутреннюю социально-педагогическую систему, которая есть синтез «педагогической системы в совокупности с внутренними системами методологической и социальной» [12, С. 132]. Исследователь Бунеев Р.Н. в ходе рассмотрения образовательной системы как составной части системы образования обнаруживает, что «образовательная система – это совокупность преемственных, непрерывных образовательных программ всех ступеней

обучения, созданных в единстве философско-методологических, психологических, воспитательных и содержательных подходов; программ, базирующихся на собственных психолого-педагогических принципах, технологиях, системе оценивания и диагностики образовательных достижений» [3, С. 5]. Авторы учебного пособия Боровкова Т.И. и Морев И.А. указали на важную роль образовательной системы «в поле социально-экономических процессов» [2, с. 68].

Обобщение рассмотренных подходов к определению феномена «образовательная система» позволяет *сделать некоторые заключения:*

- *во-первых*, образовательная система имеет своей целью обучение, воспитание и всестороннее развитие личности;
- *во-вторых*, образовательная система в своем составе имеет ряд подсистем (элементов), которые взаимосвязаны между собой;
- *в-третьих*, основанием образовательной системы, по мнению некоторых авторов, является педагогическая система;
- *в-четвертых*, образовательная система выполняет важную роль – является рычагом управления динамикой развития социума в целом;
- *в-пятых*, образовательная система, как и любая другая система, должна быть управляемой;
- *в-шестых*, деятельность образовательной системы строится на соблюдении определенных психолого-педагогических принципов, использовании технологий, системы оценивания и диагностики образовательных достижений;
- *в-седьмых*, образовательная система является составной частью системы образования в целом.

Нельзя не согласиться с мнением Т.Б. Алишева и А.Х. Гильмутдинова, что «образовательная система каждой страны уникальна, поскольку в разных странах системы образования преследуют в той или иной степени разные цели, а также имеют собственную историю становления и пути развития, в

зависимости от которых и приобретают неповторимые черты (path dependence)» [1, С. 227].

Авторы специальной литературы по вопросам управления образовательных систем (Новиков А.М., Новиков Д.А., Батышев С.Я.) отмечают специфические свойства, присущие именно образовательным системам:

- образовательная система есть институт системной трансляции культуры (т.е. ее «продукт» – образованный человек);
- образование является «слепком» общества, т.е. отражает воззрения, установки, условия жизни в каждой стране и в каждый исторический период;
- образование охватывает всю жизнь человека от пренатального (дородового) периода до смерти;
- образование складывается из многих источников – родителей, учителей, СМИ, улицы и т.д. (по принципу восточной мудрости: «каждый человек тебе учитель»);
- образовательная система является искусственной системой, т.е. созданная человеком;
- образовательная система – это открытая система, т.е. взаимодействующая с другими системами;
- для образовательной системы характерны: определенная инерционность, консерватизм, характерные времена системы (например, плановая продолжительность обучения), как правило, превышают характерные времена изменения внешней среды (например, время изменения требований к содержанию образования или компетенциям выпускников);
- для образовательной системы имеет место первичность социальных целей (доминирование экономической эффективности может привести к снижению качества или доступности образования);

- образовательная система, как правило, является профессиональной, иерархической, целенаправленной, динамичной, адаптивной, развивающейся и т.д.

Вопросы и задания:

1. Какие позиции объединяют исследователей в теории образовательных систем?
2. Представьте сравнительную характеристику дефиниций «образовательная система» и «система образования». Ответ следует оформить в форме таблицы.
3. Охарактеризуйте специфические свойства образовательных систем.

Список литературы

1. Алишев, Т.Б., Гильмутдинов А.Х. Опыт Сингапура: создание образовательной системы мирового уровня // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 227-247.
2. Боровкова, Т.И., Морев И.А. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. –150 с.
3. Бунеев, Р.Н. Образовательная система как составная часть системы образования // Начальная школа плюс до и после. 2009. № 6. С. 3-6.
4. Закирова, Э.И. Управление образовательными системами с использованием мультиагентных технологий // Наука и образование: электронное научно-техническое издание. 2013. № 9. С. 373-390.
5. Зыкова, Е.М. Определение основных организационно-педагогических условий эффективного управления образовательными системами // Вестник ТГПУ. 2011. № 12. С. 104-105.
6. История педагогики и образования. От зарождения воспитания в первобытном обществе до конца XX в.: учебное пособие для педагогических

учебных заведений / Под ред. академика РАО А.И. Пискунова. – 2-е изд., испр. и дополн. – М.: ТЦ «Сфера», 2001. – 512 с.

7. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 108 с.

8. Новиков, Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.

9. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [принят Гос. Думой 21.12.2012] // Российская газета. 2012. № 5976. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения 15.10.2014).

10. Писарева, Т.А. Общие основы педагогики: конспект лекций. – М.: Эксмо, 2008. – 128 с.

11. Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям / Под ред. С.Я. Батышева, А.М. Новикова. Издание 3-е, переработанное. – М.: Изд-во ЭГВЕС, 2009. – 456 с.

12. Янкевич, К.А. О разграничении понятий «образовательная система» и «система образования» // Вестник Северо-Восточного государственного университета. 2007. № 8. С. 130-132.

§ 2.2 Школа как педагогическая система и объект управления

Школа, как и любая социальная организация, является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой (такие системы называют открытыми). Модели такого типа очень широко применяются в системных исследованиях и отражают взаимосвязь трех компонентов: «входа», «процесса преобразования» и «выхода». При этом под «выходом» понимают то, что передается из системы во внешнюю среду или

вновь поступает на «вход» школы и является итогом, продуктом, результатом процессов ее жизнедеятельности; под процессом преобразований – те внутренние процессы, которые и порождают данный «выход», и под «входами» то, что должно поступить в систему извне или с выхода для осуществления процессов ее жизнедеятельности, рис. 2.3.



Рис. 2.3. Модель управляемой системы школы

Как отдельное образовательное учреждение, школа входит в более широкие образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов. Одновременно школа является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь школы с окружением не односторонняя, а двусторонняя: у школы объективно есть определенная

свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде. Так, например, школа может вести себя:

- пассивно-приспособительно, пытаясь успевать за изменениями среды и ее требований;
- активно-приспособительно, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения;
- и, наконец, может сама активно влиять на свою окружающую среду, т.е. выступать как система одновременно *адаптивная* (по отношению к среде) и *адаптирующая* (приспосабливающая среду к своим потребностям и возможностям).

На рисунке 2.3 в левой части показаны основные входы школы как открытой системы. Эти входы можно разделить на три группы:

- основной – ее учащиеся;
- средства, необходимые для осуществления образовательной деятельности;
- ограничения – нормативно-правовые, цели и задачи.

Учащиеся составляют основной вход школы. «Поставщиком» контингента учащихся является семья и дошкольные учреждения. Поставщиками кадров для школы выступают педагогические учебные заведения.

В условиях концептуального, программного и методического плюрализма в современном школьном образовании для школы и ее руководителей становится актуальным выход на контакты с *производителями и поставщиками* таких ресурсов: учеными и научными организациями, разработчиками программ и образовательных технологий.

Школа не может обойтись без здания и соответствующей инфраструктуры (коммуникаций, аудиторного фонда и т.д.). Этот необходимый ресурс создается путем капитального строительства.

Современное школьное образование и жизнеобеспечение школьного комплекса немислимо также без материально-технических ресурсов: оборудования, приборов, средств обучения, воспитания, управления.

Нормативно-правовое обеспечение школы предполагает ее взаимодействие со всеми источниками подготовки и принятия значимых для школы нормативных актов.

Таким образом, для жизнедеятельности современной школы необходимы: контингент учащихся, кадровое, программно-методическое, информационное, материально-техническое, финансовое, нормативно-правовое обеспечение.

Школа – динамическая система, поэтому ее можно рассматривать как некий *интегральный процесс жизнедеятельности*.

Этот сложный процесс состоит из четырех крупных составляющих, каждая из которых связана с соответствующей большой подсистемой школы.

Процессы (подсистемы) школы следующие:

- образовательный;
- инновационный;
- обеспечивающий;
- управленческий.

Современное видение, понимание школы как объекта управления подразумевает, что школа прежде всего *является социальной организацией* (и значит, в управлении ею необходимо использовать все известные достижения науки об организациях), но особой социальной организацией, и значит, внутришкольное управление должно применить общие принципы управления с учетом этих особенностей, специфики.

Под *социальной организацией* понимается объединение людей, совместно действующих для достижения одной или многих целей и координирующих свои действия на основе определенных норм и правил (формальных и неформальных).

При таком понимании организации в центре внимания оказываются два момента: объединенные люди, группа, сообщество (на высоком уровне развития – коллектив) и их совместная целенаправленная деятельность, сотрудничество. Исходя из этого, школьная организация рассматривается как:

- сообщество людей – взрослых и детей;
- система их совместной деятельности и общения;
- среда обитания, среда жизнедеятельности членов сообщества.

Если смотреть на социальную организацию извне, она предстает как некий социальный институт, взаимодействующий с другими организациями и отдельными людьми [2, с. 28].

Согласно п. 1 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения.

Выполнение этих и многих других предусмотренных законом функций приводит к необходимости разрабатывать и совершенствовать структуру управления деятельностью, штатное расписание, распределение должностных обязанностей. Системный подход в управлении обеспечивает оптимальность и продуктивность в работе школы.

Следует различать систему управления и образовательное учреждение как систему и объект управления.

Школа как педагогическая система и объект управления имеет определенную организационную структуру, т.е. она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность и определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали (М.М. Поташник, В.С. Лазарев).

Выполнение каждой функции распределено между структурными подразделениями системы и отдельными исполнителями. В каждой школе есть различные классы, параллели классов, администрация, обслуживающий персонал – это простейшая организационная структура школы. К сожалению, до сих пор не является редкостью, что она не согласуется со структурой управления, поскольку самоуправление строится стихийно.

В основе решения задач управления школой должен лежать осознанно выбранный подход, который означает выполнение следующих действий:

- 1) определить состав функций, которые должна реализовать система;
- 2) выбрать методы и средства реализации функций;
- 3) определить состав органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции управления развитием, и их взаимоотношения;
- 4) определить логическую структуру управленческих действий при реализации функции управления развитием;
- 5) распределить полномочия и ответственность за выполнение этих управленческих действий;
- б) определить ответственность за руководство выполнением управленческих действий и контроль.

Неразвитая структура школы и непродуманная структура управления ею ведут к авторитарным, насильственным методам руководства, к формированию атмосферы нетерпимости ко всяким отклонениям от установившегося порядка вещей.

Выделяются следующие *основные типы организационных структур*:

- линейная, предполагающая систему соподчинения сверху вниз по принципу субординации;
- функциональная, при которой согласование подчиненности и ответственности выстраивается в соответствии с функциональными обязанностями сотрудников и подразделений по принципу координации;

- смешанная (линейно-функциональная), где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией.

В *вертикальной структуре* управления большинства полнокомплектных школ выделяют четыре уровня управления:

- 1) директор;
- 2) заместители и другие члены администрации;
- 3) учителя, классные руководители, воспитатели;
- 4) учащиеся.

На каждом из этих уровней *по горизонтали* разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, временных коллективов, секций, клубов, которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой. Такая структура относительно стабильна и не меняется годами в школе, которая работает в режиме функционирования. Инновационная деятельность школы приводит к необходимости изменять организационную структуру и структуру управления учреждением.

Изменения в организационной структуре школы и в структуре ее управления всегда должны отражать и обеспечивать специфику образовательного процесса конкретной школы.

Рассмотрим эти закономерности на примере опытно-экспериментальной работы Волгоградской городской гимназии (сейчас – гимназия № 1 г. Волгограда).

Педагогический коллектив Волгоградской городской гимназии принял в качестве основы своей работы подготовку выпускника к профессионально-личностному самоопределению в соответствии с его склонностями и способностями.

В результате предполагалась социально активная личность, сочетающая в себе гражданственность, высокие нравственные качества и

готовность в конструктивной, общественно полезной деятельности реализовать себя, свою индивидуальность.

Для достижения обозначенной цели в учебном плане гимназии были выделены три основных блока образовательных дисциплин: функциональной подготовки; социальной ориентации и адаптации; формирования культуры. Единство этих трех составляющих образно было обозначено как «КСИ-концепция»: Культура – Совесть – Интеллект. Подобное выделение блоков дисциплин было обусловлено трехкомпонентной структурой профессионально-трудовой направленности личности и акцентированием содержания каждого предмета на формирование определенного компонента направленности (См.: Борытко Н.М. Воспитание профессионально-трудовой направленности учащихся старших классов гимназии: Дис. канд. пед. наук / Н.М. Борытко. – Волгоград, 1994).

В процессе опытно-экспериментальной работы сложилась и соответствующая структура ее организации и управления. В составе гимназии были выделены пять основных структурных подразделений (комплексов) во главе с заместителями директора; они включали в себя более мелкие подразделения (центры).

Учебно-методический комплекс, имеющий целью реализацию подпрограммы «Интеллект», включал в себя методические центры гуманитарного образования, естественнонаучного образования, обучение иностранным языкам и международных связей, начального обучения.

Культурно-спортивный комплекс (подпрограмма «Культура») состоял из художественно-эстетического, физкультурно-спортивного и учебно-производственного центров.

Социально-педагогический комплекс (подпрограмма «Совесть») объединял классных воспитателей и преподавателей дисциплин ориентирующего цикла.

Для гимназии, которая занималась поисковой работой и являлась методическим центром в городе и районе, было естественным выделение научно-методического комплекса, куда входили методический кабинет, библиотека, медицинская и психологическая службы.

Административно-хозяйственная часть обеспечивала соответствующую материальную базу функционирования гимназии и включала в себя три бригады младшего обслуживающего персонала, а также специалистов по отдельным вопросам (главный энергетик, инженер по охране труда).

Функционирование всех подразделений как единого организма координировал директор с помощью непосредственно подчиненного ему аппарата управления (канцелярия, бухгалтерия, инспектор по кадрам, помощники директора).

Описанная организационная структура иллюстрируется рис. 2.4.



Рис. 2.4. Организационная структура гимназии, работающей в режиме эксперимента

В этой организационной структуре директор больше не «учитель учителей», как в традиционной школе, и даже не их руководитель. Функции непосредственного административно-методического руководства делегируются заведующим центрами (руководителям структурных подразделений). Они контролируют прохождение учебных программ, организуют методическую учебу учителей своего центра, проводят первичную экспертизу предлагаемых ими новаций.

Делегирование полномочий директора руководителям структурных подразделений позволяет сделать систему управления более демократичной, а управление – мобильным.

Заведующий комплексом координирует работу подчиненных ему подразделений уже не на уровне программ отдельных предметов. Его центральной задачей является выполнение подпрограммы работы гимназии, реализуемой в системе предметных циклов и внеучебной работы. Он же отвечает за выполнение двух-трех целевых проектов гимназии. Эти обязанности обеспечиваются статусом заместителя директора гимназии и правами приема и увольнения сотрудников подчиненных ему подразделений, установления им окладов, доплат и надбавок, решения вопросов о поощрениях и взысканиях.

В условиях такой организации управления директор образовательного учреждения уже не занимается оперативным руководством деятельностью каждого из сотрудников. Его «выходы» на педагогов, учащихся и их родителей объясняются одной из двух причин. Первая – анализ выполнения программы развития учреждения с целью планомерной корректировки этого процесса. Вторая причина – «пожарные» ситуации, когда требуется оперативно при участии сотрудников разных подразделений (а часто – и компетентных лиц вне учреждения) разрешить конфликт, возможно, еще только назревающий. Но и здесь директор не превращается в «пожарника». Разрешив конфликт, он анализирует его причины и заботится о создании

таких механизмов в работе школы, которые бы впредь предотвращали появление подобных ситуаций.

В условиях перераспределения управленческих функций у директора появляется возможность для разработки перспективных направлений развития учреждения. Директор координирует деятельность руководителей комплексов (своих заместителей) с целью достижения согласованности в их работе. Один из способов такой координации – разрабатываемый под руководством директора план работы учреждения. Контроль и анализ директором выполнения плана работы становятся систематическими и служат повышению эффективности функционирования всех элементов системы работы школы. Наконец, финансы (их планирование, поиск, распределение) – в настоящее время эта забота отнимает много сил и времени.

Руководитель школы должен заниматься в первую очередь вопросами стратегии развития. Этому способствует продуманная организационная структура и соответствующая ей система управления.

В новых условиях руководитель школы в большей мере становится стратегом, делегируя функции оперативного управления своим заместителям и руководителям структурных подразделений. Но и на следующих уровнях (в пределах своей компетенции) каждый участник педагогического процесса выполняет функции перспективного и текущего планирования, принятия оперативных решений и выработки алгоритмов поведения, определения целей деятельности и нахождения средств их достижения.

Даже если школа не ведет экспериментальной работы, следует оптимизировать ее организационную структуру. Так, заместители директора могут быть распределены: по сменам; по ступеням образования; по параллелям; по классам; по проблемам; по циклам предметов; по направлениям работы; по профилям обучения; по категориям детей; по видам инновационной деятельности и др. Каждый из этих подходов имеет свои как

сильные, так и слабые стороны – выбор же обусловлен задачами повышения результативности образовательного процесса. При этом возможно введение должности заместителя по какому-либо вопросу не на полную ставку, а на 0,25 или 0,5 ставки.

На уровне объединений учителей в последние годы в образовательных учреждениях появились школьные кафедры, которые, в отличие от методических объединений учителей, соединяют обсуждение проблем методики преподавания с исследовательской работой, а их членами становятся не только учителя школы, но и привлеченные к работе по совместительству преподаватели вузов, сотрудники научно-исследовательских институтов.

Школа как часть более широких образовательных систем (муниципальной, региональной, федеральной) и субъект гражданского права испытывает на себе множество управляющих влияний со стороны органов государственной власти, местного самоуправления и органов управления образованием. Создание, статус, правовая регламентация жизнедеятельности образовательного учреждения, его регистрация, лицензирование, аттестация и аккредитация подчиняются государственным нормативно-правовым актам. Все это обусловлено включением школы в государственно-общественную систему образования, которая, согласно ст. 8 Закона РФ «Об образовании», включает в себя:

1) программы, государственные образовательные стандарты различных уровней и направленности, между которыми должна обеспечиваться содержательная преемственность, исключающая возможность появления тупиковых ветвей образования;

2) сеть реализующих эти программы образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов;

3) органы управления образованием с подведомственной инфраструктурой (оптовыми базами, учебными коллекторами,

предприятиями, производящими учебно-наглядные пособия, полиграфическими участками и производствами.).

Таким образом, подобная включенность школы в систему образования отражается на системе внутришкольного управления и ее организационной структуре. Только в этом случае школа представляет собой оптимально работающую систему.

Вопросы и задания:

1. Какие структурные компоненты Вы можете выделить в общеобразовательной школе как педагогической системе?

2. Какие основные типы организационных структур образовательных систем Вы узнали из данного параграфа?

Дополните полученные из данного параграфа знания, изучив книгу Новикова Д.А. «Теория управления образовательными системами» (см. список ниже).

3. Чем, на Ваш взгляд, обусловлены *изменения* в организационной структуре школы и в структуре её управления?

Список литературы

1. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.– 48 с.

2. Управление образовательными системами: учеб. пособие. / авт.-сост. Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолицких. – Балашов: Изд-во «Николаев», 2005. – 60 с.

3. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 108 с.

4. Новиков, Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.

§ 2.3 Особенности управления образовательной системой

В современных социально-экономических и культурных условиях России развитие системы образования в значительной степени определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление всеми ее звеньями. Рыночные отношения коренным образом изменили характер функционирования традиционной системы управления. Четко обозначился переход от вертикальной, авторитарно-бюрократической системы управления к корпоративному стилю, основанному на союзе профессионалов и обеспечивающему управление деятельностью любой структуры по горизонтали, учитывающее природосообразные качества каждого человека и личностно-ориентированный подход к его деятельности.

Мировой опыт и российские исследования проблемы управления учебным процессом на уровне вуза и образовательного учреждения показывают недееспособность старых управленческих структур. В то же время создаваемые новые управленческие организационные структуры (психодиагностические, информационные, образовательно-методические и другие центры) пока не оказывают должного влияния на систему подготовки руководителей и специалистов местных (муниципальных) органов управления образованием, результативность учебно-воспитательного процесса.

Исследования показали наличие дефицита знаний не только по менеджменту, но и компетенции кадров на всех уровнях и во всех звеньях управления. Особенно обозначился дефицит культуры: мировоззренческой, политической, производственной, нравственной, правовой, экономической и управленческой. Эти же факторы сдерживают стабилизацию экономики и отражаются на всей системе образования Российской Федерации.

Руководитель образования – это человек, профессионально осуществляющий функции управления (информационно-аналитическую,

мотивационно-целевую, плано-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую и регулятивно-коррекционную).

Его профессионализм заключается в знании образовательного рынка, его законов и следующих умениях:

- прогнозировать развитие образовательных организаций и создавать все необходимые условия для достижения целей, владеть искусством управления людьми и отношениями между ними;

- сплачивать людей вокруг общей цели;

- развивать в людях профессиональные потребности и создавать условия для их удовлетворения;

- обеспечивать в конкретном образовательном учреждении, классном или общешкольном коллективах атмосферу уважения, доверия и успеха.

Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.

Взаимодействие участников *целостного педагогического процесса* складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования, корректирования и рефлексии.

Традиционное представление о внутришкольном управлении раскрывалось в таких характеристиках, как:

- целенаправленное воздействие субъекта на объект управления;

- влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое плановое состояние;

- внедрение элементов научной организации педагогического труда и др.

Управление школой призвано обеспечивать целенаправленность и организованность процессов в управляемом объекте. Это свое назначение управление реализует посредством решения специфических управленческих задач. Общим предметом внутришкольного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

Частными предметами науки внутришкольного управления являются:

- учебно-воспитательный процесс (зависимость управления от особенностей технологии, так как разные технологии требуют разной организации, разных способов планирования, контроля и т.д.);
- подбор кадров, оценка их деятельности, положительная мотивация, формирование благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- процесс развития школы (при каких условиях инновационные процессы в школе будут эффективными и как создавать эти условия);
- зависимость результатов управления от внешних условий (социокультурной среды).

Методы управления педагогической системой выступают как способы достижения поставленных целей педагогического управления, способы реализации основных его функций.

Первая группа – экономические методы, или методы экономического стимулирования, которые должны реализовываться путем претворения в жизнь важного принципа – от каждого по способностям, каждому по труду, что в реальной жизни пока не наблюдается. По мере совершенствования нашего общества будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических работников в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так называемый педагогический

стаж не является абсолютным показателем возможной эффективности педагогического труда.

Ко второй группе относятся организационно-распорядительские, или административные методы, которые реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т. п. С помощью этих методов осуществляется подбор, расстановка и воспитание кадров, разрабатываются и внедряются должностные инструкции.

Третья группа – психолого-педагогические методы, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного распоряжения, поощрения, благодарности и т.д. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

К четвертой группе относятся методы общественного воздействия. Эти методы реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развитие в нем демократических начал путем широкого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса и способов их преодоления, путем охвата членов коллектива методической учебной, путем развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Эти методы в значительной мере способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого учащегося.

Одной из отличительных особенностей развития современной системы образования является переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить учителям, учащимся, родителям больше прав и свобод в

выборе различных типов образовательных учреждений. Выбор личностью прав и свобод делает человека не только объектом образования, но и его активным субъектом, самостоятельно определяющим свой выбор из широкого спектра образовательных программ, учебных заведений, типов, отношений. Государственный характер управления образованием проявляется также в соблюдении органами управления государственных гарантий прав граждан России на образование независимо от расы, национальности, языка, пола, возраста, состояния здоровья, социального, имущественного должностного положения, социального происхождения, места жительства, отношения к религии убеждений.

Органы управления образованием на местах проводят государственную политику путем соблюдения государственных образовательных стандартов, включающих федеральный и национально-региональный компоненты с установлением обязательного минимума содержания образовательных программ и максимального объема учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников. Задача органов управления образованием состоит не только в формальном обеспечении гарантий на образование, но и создание условий для самоопределения и самореализации личности.

Государственные органы управления – министерства образования, управления образованием в краях, областях автономных округах в границах своей компетентности решают такие вопросы, как:

- разработка и реализация целевых федеральных и международных программ;
- разработка государственных стандартов и установление эквивалентности (нострификация) документов об образовании;
- государственная аккредитация образовательных учреждений, расширение границ общественной аккредитации;
- аттестация педагогических кадров;

- формирование системы образования в стране и конкретном регионе, определение перечня профессий и специальностей, по которым ведется профессиональная подготовка;
- финансирование образовательных учреждений, создание государственных фондов стабилизации и развития системы образования;
- разработка государственных нормативов финансирования образовательных учреждений, материально-технической обеспеченности образовательного процесса;
- прогнозирование сети образовательных учреждений. Контроль исполнения законодательства Российской Федерации бюджетной и финансовой дисциплины в системе образования.

Общественный характер управления системой образования проявляется в том, что наряду с органами государственной власти создаются общественные органы, в которые входят представители учительского и ученического коллективов, родителей и общественности. Их участие в управлении создает реальные предпосылки для создания творческой атмосферы и положительного психологического климата в коллективе школы. Реальным воплощением общественного характера управления образованием является деятельность коллективного органа управления – Совета школы.

Высшим руководящим органом школы является конференция, которая проводится не реже одного раза в год. Конференция имеет широкие полномочия, на общешкольной конференции избирается Совет школы, его председатель, определяется срок их деятельности. Каждое учебное заведение принимает на конференции Устав учебного заведения, учитывающий реальное состояние, цели, задачи, перспективы своего развития. Как коллегиальный орган Совет школы утверждает основные направления развития, пути повышения качества учебно-воспитательного процесса, определяет язык обучения. Совет школы может создавать временные или

постоянные комиссии, штабы, советы по различным направлениям работы учебного заведения и устанавливает их права, обязанности, границы полномочий.

Любая деятельность, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций.

Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как:

- зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления;
- обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой, содержанием и методами организации педагогического процесса в школе и др. [3].

Ю.А. Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности [4].

Рациональное сочетание централизации и децентрализации во внутришкольном управлении обеспечивает деятельность руководителей административных и общественных органов в интересах всего коллектива школы, создает условия для обсуждения и принятия управленческих

решений на профессиональном уровне, исключает дублирование и повышает координацию действий всех структурных подразделений системы.

Школа, как и любая социальная организация, является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой (такие системы называют открытыми). Обобщенная модель школы как открытой системы широко применяется в системных исследованиях и отражает взаимосвязь трех компонентов: «входа», «процесса преобразования» и «выхода». При этом под «выходом» понимают то, что передается из системы во внешнюю среду или вновь поступает на «вход» школы и является итогом, продуктом, результатом процессов ее жизнедеятельности; под процессом преобразований – те внутренние процессы, которые и порождают данный «выход», и под «входами» то, что должно поступить в систему извне или с выхода для осуществления процессов ее жизнедеятельности.

Школа как педагогическая система и объект управления имеет определенную организационную структуру, т.е. она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность и определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали (М.М. Поташник, В.С. Лазарев).

Выполнение каждой функции распределено между структурными подразделениями системы и отдельными исполнителями. В каждой школе есть различные классы, параллели классов, администрация, обслуживающий персонал – это простейшая организационная структура школы. К сожалению, до сих пор не является редкостью, что она не согласуется со структурой управления, поскольку само управление строится стихийно.

В основе решения задач управления школой должен лежать осознанно выбранный подход, который означает выполнение следующих действий:

- 1) определить состав функций, которые должна реализовать система;
- 2) выбрать методы и средства реализации функций;

3) определить состав органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции управления развитием, и их взаимоотношения;

4) определить логическую структуру управленческих действий при реализации функции управления развитием;

5) распределить полномочия и ответственность за выполнение этих управленческих действий;

б) определить ответственность за руководство выполнением управленческих действий и контроль.

Неразвитая структура школы и непродуманная структура управления ею ведут к авторитарным, насильственным методам руководства, к формированию атмосферы нетерпимости ко всяким отклонениям от установившегося порядка вещей.

Выделяются следующие основные типы организационных структур:

линейная, предполагающая систему соподчинения сверху вниз по принципу субординации;

функциональная, при которой согласование подчиненности и ответственности выстраивается в соответствии с функциональными обязанностями сотрудников и подразделений по принципу координации;

смешанная (линейно-функциональная), где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией.

В вертикальной структуре управления большинства полнокомплектных школ выделяют четыре уровня управления:

1) директор;

2) заместители и другие члены администрации;

3) учителя, классные руководители, воспитатели;

4) учащиеся.

На каждом из этих уровней по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, временных коллективов, секций, клубов, которые

взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой. Такая структура относительно стабильна и не меняется годами в школе, которая работает в режиме функционирования. Инновационная деятельность школы приводит к необходимости изменять организационную структуру и структуру управления учреждением.

Изменения в организационной структуре школы и в структуре ее управления всегда должны отражать и обеспечивать специфику образовательного процесса конкретной школы.

В условиях перераспределения управленческих функций у директора появляется возможность для разработки перспективных направлений развития учреждения. Директор координирует деятельность руководителей комплексов (своих заместителей) с целью достижения согласованности в их работе. Один из способов такой координации – разрабатываемый под руководством директора план работы учреждения. Контроль и анализ директором выполнения плана работы становятся систематическими и служат повышению эффективности функционирования всех элементов системы работы школы. Наконец, финансы (их планирование, поиск, распределение) – в настоящее время эта забота отнимает много сил и времени.

Руководитель школы должен заниматься в первую очередь вопросами стратегии развития. Этому способствует продуманная организационная структура и соответствующая ей система управления.

Вопросы и задания;

1. Посредством каких функций управления осуществляется взаимодействие субъектов педагогического процесса?
2. Используя материал параграфа, назовите методы управления педагогическими системами. Что общего заложено в их основу?

3. Изучите самостоятельно книгу Конаржевского Ю.А. «Менеджмент и внутришкольное управление», покажите точки соприкосновения теоретических положений менеджмента и внутришкольного управления в виде схемы.
4. Изложите концепцию конструирования внутришкольного управления с использованием позиций менеджмента по книге Конаржевского Ю.А. в виде электронной презентации. Обсудите представленные материалы в учебной группе.
5. На каких основных принципах управления основывается концепция внутришкольного управления Конаржевского Ю.А? Дайте обоснование каждого из принципов в виде таблицы.

Список литературы

1. Управление образовательными системами: учеб. пособие. – изд. 2-е, испр. и доп. / авт.-сост. Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолицких. – Балашов: Изд-во «Николаев», 2005. – 60 с.
2. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. – 48 с.
3. Орлов, А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе / А.А. Орлов. – М.: Прометей 1991. – 183 с.
4. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 222 с.

Раздел 3. ИСКУССТВО И НАУКА УПРАВЛЕНИЯ

§ 3.1 Самоменеджмент как искусство управления собой

Люди совершенствуются разными способами: кто-то «грызет гранит науки», пытаясь стать умным и эрудированным, кто-то занимается спортом, чтобы обеспечить себе здоровье и хорошую фигуру и т.д. Это, безусловно, облагораживает человека и заставляет верить, что он способен управлять собой и стремиться к лучшему, но это, скорее всего, лишь малая доля истинного самосовершенствования. Научиться самоуправлению в состоянии только человек, требовательный к себе.

Самоменеджмент – это прежде всего самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, пространстве, общении, деловом мире. Данная формулировка означает последовательное и целенаправленное применение испытанных методов и приемов в повседневной практике в целях оптимального использования ресурса времени. Руководитель должен уметь так организовать свой труд, чтобы его эффективность была максимальной. Но чтобы добиться этого, менеджер должен постоянно анализировать свои действия:

- как я распределил работы по управлению между собой и заместителями;
- как я планирую свое время и улучшаю его использование;
- как я слушаю и говорю, умею ли вдохновлять людей;
- как организовано мое рабочее место, включая информационное обеспечение;
- как улучшить стиль и методы работы.

Управление собой – задача в несколько раз более трудная, чем управление другими людьми, но тот, кто научится этому – будет управлять

всем миром. Поэтому учиться держать себя в руках, учиться управлять собой необходимо каждому, кто собирается добиться в своей жизни определенных высот. А чтобы научиться этому, человек должен обладать рядом черт – сильной волей, упорством и, несомненно, требовательностью прежде всего к себе самому.

Замечено, что с человеком, который в любой ситуации сдержан, общаться куда более приятней, нежели с тем, кто проявляет свой взрывной характер и не следит за своим поведением. А связано это с тем, что человеческое общество состоит из индивидов с различными характерами, образованием, воспитанием, так что выполнение принятых в обществе негласных правил поведения является обязательным для любого общения. Каждый человек обладает немалыми талантами и способностями, но для лучшей реализации всех своих наилучших качеств необходимо, чтобы человек был не один, чтобы вокруг непременно находились люди, заинтересованные в богатстве его внутреннего мира. Но невозможно находить общий язык друг с другом, не овладев в совершенстве искусством общения. Потому что общение – это не только способность много и хорошо говорить, но и талант слышать своего собеседника, понимать устремления его души, стремиться помочь ему в решении вопросов, тревожащих его. Внимание к другим людям способно сотворить чудеса, сделать так, что тот, кто пользуется данным законом, сразу становится интересным собеседником и желанным гостем в каждом доме. Большинство людей искренне нуждаются в том, чтобы кто-либо заинтересовался ими, так как в наше нелегкое время многие чувствуют себя забытыми и никому не нужными. Такому положению противится сама человеческая натура, которая нуждается в том, чтобы субъект пользовался уважением и одобрением. И неважно при этом, многого ли достиг человек в жизни, чем он интересуется и как живет. В любом случае, ему хотелось бы ощущать себя значимым и нужным другим людям.

«Карнеги не устает повторять о том, что величайший закон человеческих взаимоотношений в том, чтобы всегда давать возможность собеседнику почувствовать свое достоинство и свою значимость» [1, с. 125]. Но люди сами нередко не позволяют себе развиваться, не хотят разрушать свой комфорт и не верят в собственные силы. Вера в свои силы придает человеку энергию, уверенность, свободу и избавляет его от страха.

Если кто-либо решил добиться чего-то в жизни и первый же его план потерпел неудачу, не следует расстраиваться: нужно учесть все свои ошибки и составить новый план. Человеку не следует ждать того, когда другие станут критиковать его действия, необходимо самому стать своим собственным критиком и тщательно искать ошибки в своих действиях, и извлекать из них необходимые уроки. Человек, который стремится постоянно пополнять свои знания, быть в курсе того, что происходит в интересующей его области знаний, а также в других областях, всегда сможет найти для себя интересную работу – и не только воплощать на рабочем месте свои задатки, но и внести нечто новое в сам процесс производства, продвинуться по должности и в конечном итоге добиться своих целей. Знания дают человеку опору в жизни, чем их больше, тем более прочно он стоит на ногах. Успеха добиваются те, кто постоянно работает над собой. Умение последовательно проводить свою политику в жизнь особенно ценно для людей, ориентированных на карьерный рост. Как правило, люди, обладающие умением приводить в порядок свои мысли, систематизировать свои умозаключения, шаг за шагом идут к намеченной цели и достигают её.

Самодостаточный человек является и идейным вдохновителем, и разработчиком стратегии, и исполнителем. Умение справляться в одиночку с любой трудностью или серьезной проблемой весьма похвально. Однако это невозможно без умения человека властвовать над собой.

Человек, умеющий властвовать над собой, знает, как обратить любую ситуацию себе на пользу. Он способен оказывать влияние не только на себя

лично, но и на других. Это воздействие осуществляется постоянно, а сам человек производит впечатление властителя. Кстати, для истинного руководителя очень важно умение владеть собой, потому что иначе он не сможет быть убедительным и фактически будет недостоин своей должности. Умение человека постоять за себя всегда вызывает уважение у окружающих. Его уважают, немного побаиваются, ценят и всегда принимают в расчет его точку зрения. Мимо него никогда не пройдет ни одно событие, так как он тщательно контролирует все, к чему имеет или может иметь отношение. Он никогда не даст себя в обиду, никогда не позволит никому, даже близкому человеку, обидеть себя, нанести вред, сорвать свои планы. Он всегда, вне зависимости от места и времени, в состоянии встать на защиту своих интересов. Именно так и должен поступать всякий уверенный в себе человек с активной жизненной позицией.

И чтобы обеспечить себе приличный уровень жизни, современному человеку необходимо постоянно обновлять свой багаж знаний. Окружающий мир переполнен информацией, которая устаревает с бешеной скоростью. Человек привык не управлять собой, а позволять, чтобы им управляли обстоятельства, и находит всевозможные отговорки.

Миллионы людей изо дня в день живут по навязанному им графику, ходят на нелюбимую работу, смотрят по телевизору нелюбимые фильмы... Непросто исправить ошибки, совершенные вами и обществом, вас воспитавшим. Чуть сложнее создать собственные цели. У нас есть выбор жить в постоянной депрессии, испытывать негативные эмоции, или стать счастливым.

Таким образом:

1. Умение управлять собой позволяет нам комфортно существовать в неестественном ритме современной цивилизации.
2. Человек, умеющий управлять собой, умеет решать проблемы.

3. Человек, умеющий управлять собой, в любой ситуации ведет себя так, чтобы избежать нежелательных последствий.

4. Человек, умеющий управлять собой, никогда не оказывается в невыгодных для него обстоятельствах. Не обстоятельства управляют им, а он управляет обстоятельствами.

5. Управление собой дает возможность быть «здесь и сейчас».

6. Управление собой приводит к интеграции сознания, более полному восприятию мира.

7. Человек, умеющий управлять собой, никогда не ступит на «тонкий лед», он заранее предупрежден механизмами обратной связи.

8. Правильное управление собой создает базу для здоровой и долгой жизни.

9. Управление собой помогает избавиться от ошибочных убеждений и необоснованных сомнений в собственном «Я» [2, с. 67].

Итак, для того, чтобы получить прогнозируемый результат, мы должны вложить определенный запас энергии, преодолеть препятствия.

На руководителя всегда ложится большая ответственности. Когда человек становится крупным начальником в какой-то области, он приобретает опыт руководителя. Он уже знает, что такое руководство, знаком с его технологией и может управлять людьми многих профессий. Необходимо повышать свое образование всеми доступными способами.

Один из основных моментов – это умение выстраивать правильные отношения с другими людьми. Наилучшим вариантом, руководства считается комбинированный тип руководства: где-то полезен жесткий авторитаризм, в других случаях мягкость и внимательность, а личное обаяние увеличивает шансы на успех. Необходимо научиться преодолевать трудности, любить процесс самосовершенствования и получать от него радость. Необходимо развивать такие виды управленческой деятельности, как умение убеждать, умение управлять деловой беседой, эффективно

использовать рабочее время. И управление другими начинается с управления собой. Но чтобы управлять собой, надо хорошо знать себя, оценивать свои ресурсы: интеллект, деловые качества, умение общаться, устойчивость к стрессам и т.д. (см. рис. 3.1).

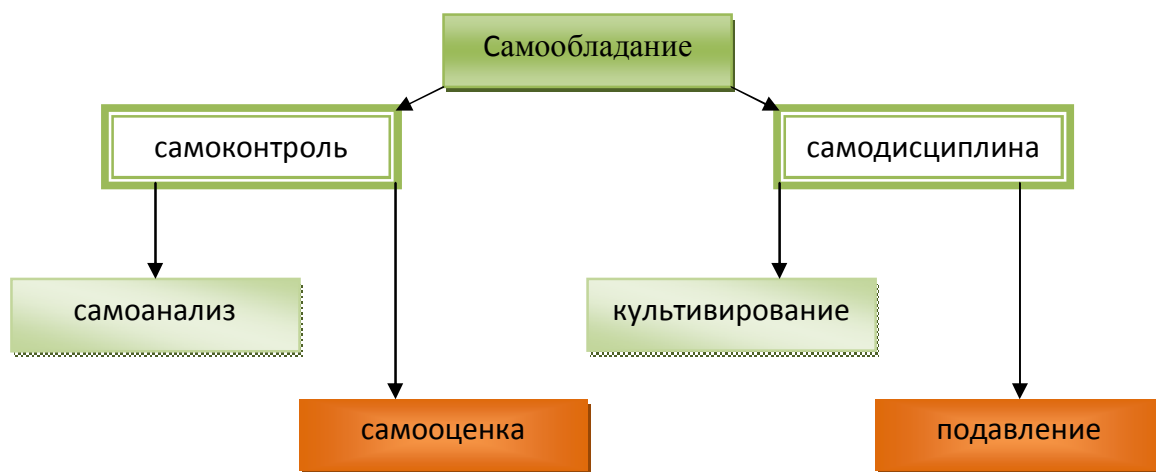


Рис. 3.1 Элементы самообладания

Большое внимание собственному самовоспитанию и своего сына уделял великий русский путешественник В.К. Арсеньев. Для самовоспитания воли он рекомендовал сыну придерживаться следующих заповедей:

1. Одно сегодня лучше ста завтра.
2. Промедление смерти подобно.
3. Не жди благоприятной минуты, а создавай ее сам.
4. Или работай, или умри.
5. Приводи в исполнение свои решения немедленно.
6. Не расточай сил на бесцельные колебания.
7. Ни одного великого дела не совершено нерешительными людьми.
8. Ничто не имеет такой цены, как настойчивость и терпение.
9. Двадцать дел, наполовину сделанных, не стоят одного, доведенного до конца.

10. Побеждать дурные привычки лучше сегодня, чем завтра.
11. Не держись устава, яко слепой стены.
12. Имей уважение к себе.
13. Привыкай к тщательности и точности.
14. Жизнь твоя есть то, что ты из нее сделаешь сам [3, с. 320].

Следовательно, для руководителя – управленца важно правильно выбрать направление, наметить цель и выработать стратегию:

- разработка стратегических целей организации;
- оценка ее возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу;
- подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценка деятельности организации на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Вопросы и задания:

1. Какие рекомендации данного параграфа приемлемы для Вас?
2. Прочитайте литературу из предложенного списка и дополните содержание данного параграфа рекомендациями по самоменеджменту на основе прочитанного.
3. Напишите рефлексивное эссе «Могу ли я управлять собой?»
4. Разработайте практикум внутреннего самовоспитания.

Список литературы

1. Ключников, С.Ю. Искусство управления собой. – Питер, 2003. – 186 с.
2. Ключников, С.Ю. Фактор успеха: Новая психология саморазвития. – М.: Беловодье, 2002.– 480 с.

3. Огарёв, Г. 39 законов управления собой. – М.: Рипол Классик, 2002. – 166 с.

4. Леви, В.Л. Искусство быть собой. – М.: «Знание», 1977. – 208 с.

5. Добротворский, И.Л. Как относиться к себе и к людям, или Практическая психология на каждый день [Электронный ресурс] http://www.koob.pro/dobrotvorskiy_i/kak_stat_pervoklass_ruk

6. Добротворский, И.Л. Как стать первоклассным руководителем. Синтез и соединение лучших идей, методов и приемов руководства. Полный справочник высокоэффективного руководителя-профессионала [Электронный ресурс] http://www.koob.pro/dobrotvorskiy_i/

§ 3.2 Управленческая культура руководителя образовательной организации

Успех управления образовательным учреждением во многом обусловлен личностными, индивидуальными и субъектными качествами его руководителя, что выражается в понятии «управленческая культура руководителя». Напомним, что культуру можно рассматривать как универсальную характеристику деятельности в единстве двух ее аспектов – результативного и процессуального. Это положение важно для понимания управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

Термин «культура» произошел от латинского слова «culture» и означает «возделывание, образование, воспитание». Он начал применяться в качестве научного в историко-философской литературе европейских стран со второй половины XVIII в. – века Просвещения. Функция термина «культура» в научном языке изначально относилась к сфере развития «человечности», «человеческой природы», «человеческого бытия», «человеческого начала» – в противоположность природному, стихийному, животному бытию. В этом случае невозможно переоценить значение культуры применительно к

процессу активизации человеческого ресурса в новых экономических условиях [2, с. 247].

Управленческая культура руководителя в сфере образования – это комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. Мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности и формирует образ идеального управленца [3, с. 95].

Управленческая культура руководителя образовательного учреждения характеризует ценностные установки руководителя и уровень реализации им функций управления образовательным учреждением.

Модель управленческой культуры руководителя образовательного учреждения включает три блока, каждый из которых содержит, в свою очередь, определенную совокупность компонентов управленческой культуры:

1. *Формы взаимодействия, этикет.* Этот блок внешних видимых элементов культуры обеспечивает соответствие поведения руководителя нормам, принятым в обществе и в субкультуре работников образования, а потому соответствует аспекту *личности*. В данный блок входят:

- внешний вид (стилевое единство, аккуратность, сдержанность, умение двигаться);
- речь (грамматическая правильность, логика изложения, лексическое богатство, владение техникой речи) и элементы невербального общения (мимика, жесты);
- соблюдение правил поведения, принятых в обществе, и специфических правил, принятых в среде педагогов и в конкретном образовательном учреждении.

2. *Поведение и способы взаимодействия* в деятельности. Поскольку этот блок выражает неповторимый стиль профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения, он соотносится с аспектом *индивидуальности*. Данный блок включает такие компоненты, как:

- способы предъявления требований;
- методы принятия управленческих решений (в том числе в условиях дефицита времени);
- умение организовать работу в команде (функциональной группе), в том числе умение делегировать полномочия;
- владение современными технологиями организации управленческого труда, эффективными приемами работы;
- корректное применение методов мотивации и стимулирования (различных видов поощрений и наказаний) на основе четких критериев и показателей оценки труда подчиненных;
- способы разрешения конфликтов;
- культура общения (умение слушать и слышать собеседника, задавать вопросы, устанавливать контакты, понимать другого человека, видеть и правильно интерпретировать реакцию людей, адекватно передавать свое отношение по поводу чего-либо, учитывать в общении культурную принадлежность и индивидуальные особенности собеседника, ориентироваться в ситуации общения, регулировать характер и продолжительность общения в отдельных ситуациях);
- самоменеджмент (организация рабочего места, оптимальное распределение рабочего времени, правильное чередование труда и отдыха, использование в работе технических средств, умение работать с документами).

Исследователи выделяют следующие способы принятия управленческих решений: *автократический* («Мы поступим так»); *бюрократический* («Необходимо поступить так»); *технократический*

(«Лучше поступить так»); *демократический* («Как нам поступить?»)). Выбор руководителем того или иного способа зависит как от его ценностных установок, так и от конкретной ситуации (рис. 3.2).

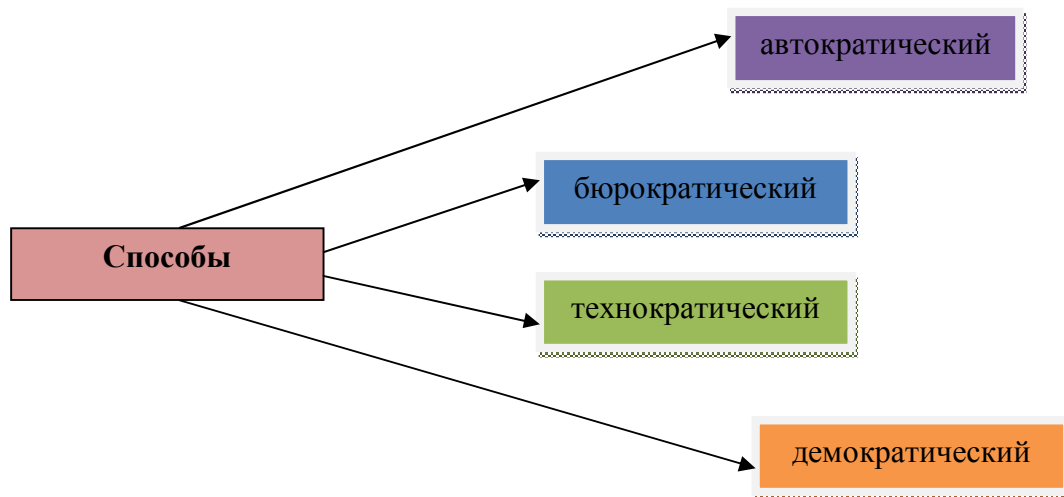


Рис. 3.2. Способы принятия управленческих решений

Говоря о стиле руководства, мы подразумеваем устойчивую манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющую оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации. Стиль руководства определяет систему методов, приемов, образцов поведения, с помощью которых руководитель организует межличностные отношения в коллективе и воздействует на подчиненных для решения поставленных задач. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе. В основе своей стиль объективен, так как определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Но в то же время он, стиль, окрашен индивидуальными качествами руководителя и неизбежно субъективен, индивидуален [2, с. 255].

Воздействие на стиль руководства оказывают такие индивидуальные характеристики руководителя: физиологические (возраст, здоровье, пол); психологические (властность, эмоциональность, смелость, упорство, харизма); интеллектуальные (образованность, гибкость мышления, инновационность, проницательность); деловые (предприимчивость, коммуникабельность, ответственность, работоспособность, такт, профессионализм).

Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации.

3. *Ценности и смыслы* профессиональной деятельности. Этот блок представляет собой ядро управленческой культуры руководителя, определяющее как способы его деятельности, так и формы поведения, и соответствует аспекту *субъектности*. Он предполагает:

- наличие концепции образовательного учреждения;
- ценностные ориентации (общие и в сфере образования) и основанные на них суждения (правильно – ошибочно, справедливо – неэтично, гуманно – негуманно);
- культуру мышления (логика, критичность, прогностичность – в том числе способность предвидеть возможные ошибки, самостоятельность, широта, гибкость, активность, быстрота);
- творчество и системность в деятельности;
- способность воспринимать нужды сотрудников, уважение их достоинства, заботу о творческом развитии каждого члена педагогического коллектива; задача руководителя – старается сделать так, чтобы работа для педагогов и сотрудников была источником удовлетворения и воодушевленности.

Важной составляющей управленческой культуры руководителя образовательного учреждения является осознание необходимости развития управленческих и педагогических способностей и стремление к

самосовершенствованию. Профессиональное самосовершенствование руководителя может осуществляться по нескольким направлениям, которые соответствуют компонентам управленческой культуры.

Конкретизируя компоненты управленческой культуры, можно выделить, например, в культуре общения совершенствование навыков публичных выступлений, дискуссий и индивидуальных бесед (в том числе собеседований при отборе новых сотрудников), проведения собраний и презентаций, освоение различных стилей речи и ораторских приемов и многое другое.

Методами совершенствования управленческой культуры могут выступать деловые игры, имитирующие ситуации профессиональной деятельности, тренинги общения, упражнения на отработку умений работать с текстами, рефлексивные упражнения, разнообразные творческие и проектные задания (в том числе научно-исследовательские проекты) (рис. 3.3).

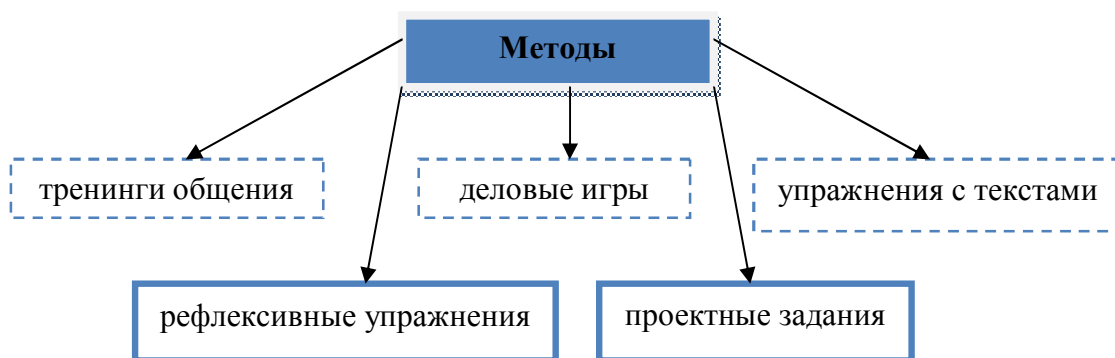


Рис. 3.3. Методы совершенствования управленческой культуры

С точки зрения управленческой культуры руководителя образовательного учреждения чрезвычайно актуальными являются проблемы, связанные с имиджем. От того, насколько успешно руководитель их решает, зависит его авторитет в коллективе, то, насколько легко (или, напротив, трудно) реализуются управленческие решения, налаживаются

контакты с родителями обучающихся и с представителями социальных институтов, с которыми взаимодействует образовательное учреждение, и многое другое. От имиджа руководителя во многом зависит и то, насколько привлекательный образ руководимого им учреждения складывается у людей (в том числе у потенциальных потребителей образовательных услуг).

Имидж (от англ. *image* – образ, изображение) – многозначное понятие. Оно обозначает форму жизнепроявления человека, при которой «презентуются» (предъявляются другим людям) наиболее выигрышные профессиональные и личностные качества. Имидж фиксируется в сознании окружающих людей и имеет характер эмоционально окрашенного стереотипа. Он складывается из разных «слагаемых», которые можно объединить в несколько групп (рис. 3.4):

- *Природные качества.* К ним относятся внешние характеристики, психическое здоровье, психологические качества (темперамент, воля и др.), способности. Следует подчеркнуть, что слагаемые этой группы, хотя и заданы человеку от рождения, не имеют характера «приговора»: они могут быть скорректированы, развиты, усовершенствованы с помощью специальных приемов и упражнений, а недостатки превращены в продолжение достоинств.

- *Духовно-нравственные качества.* Эта группа слагаемых включает в себя ценностные ориентации (для руководителя сферы образования высшей ценностью должен быть человек), позитивное отношение к принятым в обществе моральным нормам (это проявляется в первую очередь в строгом следовании нормам педагогической этики и демократическим принципам в управлении образовательным учреждением), педагогический такт в отношениях с учащимися и педагогами, желание и способность понимать других людей и оказывать им деятельную помощь, стремление к самосовершенствованию, следование лучшим педагогическим традициям в профессиональной деятельности, их развитие и обогащение. По словам В.М.

Шепеля, достойный имидж может быть достоянием только нравственных людей.

- *Общая культура.* Она предполагает широкую эрудированность, гуманитарную образованность, следование принятым в педагогической среде нормам и формам этикета (в первую очередь речевого), знание и понимание отечественной и мировой художественной культуры.

- *Профессиональная компетентность.* Профессиональная компетентность руководителя в сфере образования включает как педагогическую, так и управленческую компетентность, высокий уровень развития которой как раз и обозначается термином «управленческая культура». Особенно ценны для руководителя сферы образования знания в области психологии и педагогики, которые позволяют избежать шаблона в создании и утверждении собственного имиджа.

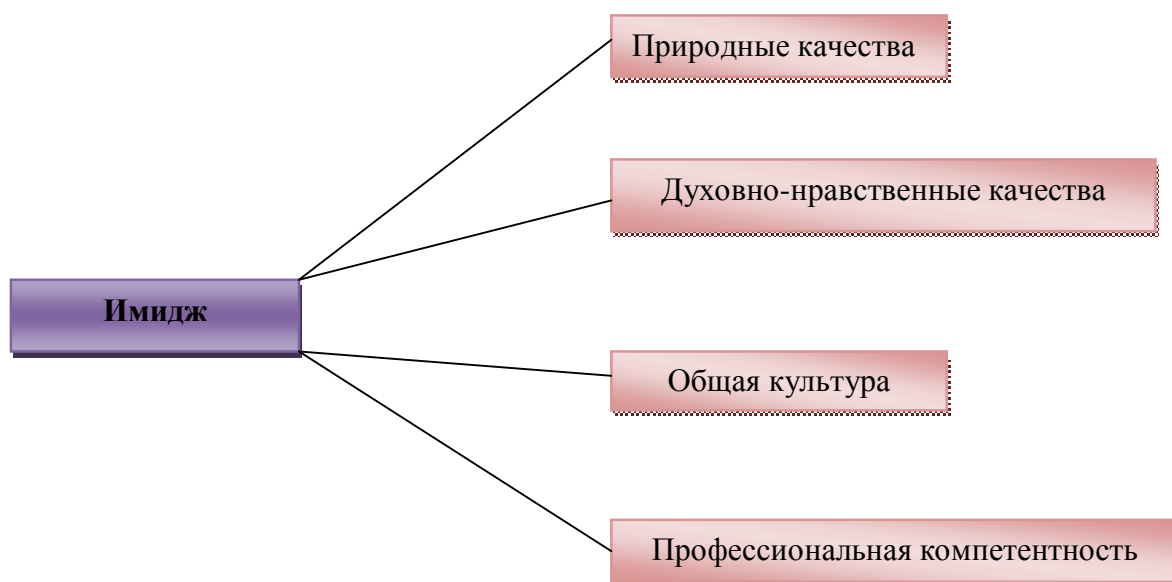


Рис. 3.4. Составляющие имиджа

Во многих случаях имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому требует от руководителя образовательного учреждения правильного выбора модели поведения.

В имиджологии (науке о сущности и способах создания имиджа) разработаны следующие критерии выбора модели поведения:

1. *Модель поведения не должна противоречить установленному в обществе правопорядку.* При всем многообразии моделей поведения при их выборе следует исходить из признания человека, его чести и достоинства высшей ценностью.

2. *Модель поведения предполагает нравственную безупречность.* При всей склонности людей к субъективному пониманию норм морали в любой культуре существуют общепринятые значения таких понятий, как честность, справедливость, порядочность. Правильное восприятие этих значений и следование им – гарантия верности выбора модели поведения и создания эффективного имиджа.

3. *Критерием выбора могут служить целевые установки,* которые должны быть ориентированы на гуманитарные ценности.

4. *Учет конкретной ситуации,* в которой руководитель действует или оказывается благодаря стечению обстоятельств, умение правильно оценить ее и выбрать соответствующий ей способ поведения. По словам В. М. Шепеля, нередко личность высвечивается на фоне других, более ярких натур, т.к. удачно поступила в конкретной ситуации, т.е. «смотрелась», «слушалась», «запоминалась».

5. *Самокритичная оценка собственных возможностей* использования той или иной модели поведения. Конкретный человек в силу индивидуальных особенностей не в состоянии реализовать любую модель поведения, какой бы привлекательной она ему ни казалась. Слепое копирование чужой модели поведения нецелесообразно.

6. *Учет полоролевых и возрастных особенностей.* При создании модели поведения берутся за основу те качества и формы общения и поведения, проявление которых люди сознательно или неосознанно ожидают от представителей определенного пола или возраста. Способы выражения

индивидуальных особенностей выступают в качестве важного, но все же дополнения к ним.

Имидж руководителя сферы образования сложен по своему составу и включает ряд аспектов – индивидуальный, профессиональный, возрастной и полоролевой имидж.

При создании имиджа необходимо учитывать стереотипы восприятия общественным сознанием представителей той или иной профессии. В сознании людей существуют определенные представления о том, как должен одеваться руководитель образовательного учреждения, какими должны быть его речь, мимика, жесты, как должен выглядеть его кабинет. Разумеется, не следует слепо следовать этим стереотипам, создавая своего рода «маску». Однако если имидж руководителя кардинально противоречит этим традиционным представлениям, могут возникнуть «сбои» в реализации им профессиональных функций.

Вопросы и задания:

1. Насколько полезным для Вас оказался материал данного параграфа?
2. В какой степени, на Ваш взгляд, стиль руководства определяет результаты деятельности организации?
3. Спроектируйте собственную модель управленческой культуры руководителя.
4. Дополните список предложенной Вам литературы по проблеме формирования управленческой культуры руководителя.

Список литературы

1. Борытко, Н.М., Соловцова, И.А. Управление образовательными системами: Учебник. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. – 48 с.
2. Гапоненко, А.Л., Панкрухина, А.П. Теория управления: Учебник. – М.: РАГС, 2003. – 558 с.

3. Кортунова, Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях / Е.П. Кортунова // Молодой ученый. – 2011. – № 6. Т.2. – С. 94 – 96.

§ 3.3 Управленческие компетенции современного руководителя в образовании

К современному руководителю предъявляется ряд требований: он должен быть профессионально грамотным, обладать сформированными ключевыми и управленческими компетенциями, оперативно принимать оптимальные решения, грамотно разрабатывать стратегию развития организации, способен обеспечить ее инновационное развитие, быстро и гибко реагировать на перемены, эффективно работать в системе постиндустриального общества, уметь организовать профессиональную команду единомышленников и успешно управлять ее деятельностью [1].

Руководители юридически наделены правом принятия решения, ответственности за свои действия, имеют в своем подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего, или первого, уровня управления (директор), среднего, или второго, уровня (заместители директора, начальники отделов, структурных подразделений) и нижнего, третьего, уровня (преподаватели, психологи, методисты, программисты, библиотекари и др.). Линейных руководителей относят к руководителям высокого уровня, имеющим в своем подчинении аппарат управления, при помощи которого решаются все проблемы вверенного ему объекта. В обязанности функциональных руководителей входит подготовка рекомендаций линейным руководителям. Одновременно для своего

структурного подразделения функциональный руководитель является линейным руководителем [2, С. 20-21].

Слово «компетенция» (competentia) в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом. Компетентный в определенной области человек имеет соответствующие знания и способности, позволяющие ему давать обоснованные суждения.

Компетенция – это способность человека менять в себе то, что должно измениться как ответ на вызов ситуации с сохранением некоторого ядра, которое включает целостное мировоззрение и систему ценностей, а ключевые (наиболее универсальные) компетенции являются результатом не только общего образования, но и образовательного опыта человека в целом [5].

Под *управленческой компетенцией* современного руководителя общеобразовательного учреждения понимается его готовность и способность к реализации управленческих функций и эффективному решению управленческих задач на основе знания теории менеджмента, сформированных умений и навыков, способность применять управленческие знания, умения и личностные качества в практике управления школой.

Профессиональный стандарт в области управления (руководства) организацией диктует, что современный руководитель должен быть профессионально подготовлен в следующих направлениях: «разработка и руководство реализацией стратегии организации, осуществление мониторинга и оценки деятельности организации, руководство административной командой школы, руководство изменениями в организации» и т.д. Акценты профессионального развития, обозначенные в профессиональном стандарте, актуальны и для руководителей общеобразовательных учреждений, поэтому они должны стать одним из векторов развития их управленческих компетенций [4, с. 7]

Управленческая компетенция рассматривается как интегральное свойство личности, основанное на профессиональных управленческих ценностях, отражающее ее готовность и способность применять систему управленческих знаний и умений и личностные качества в процессе профессиональной управленческой деятельности [4, с. 19]

К видам профессиональной деятельности руководителя относятся: организационно-управленческая, информационно-аналитическая (ФГОС-3 по направлению «Менеджмент»); управленческая, организационная, экономическая, планово-финансовая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, диагностическая, инновационная, методическая, образовательная, консультационная (ГОС ВПО по специальности «Менеджмент организации»). Соответственно то, что должен знать, уметь и чем должен владеть менеджер (руководитель) существенно расширяет его кругозор в сравнении с областью знаний, умений и навыков педагога [4, с. 21].

Анализ зарубежных источников показывает, что компетентность руководителей образовательных учреждений рассматривается в достаточной мере глубоко на уровне психологии управленческой деятельности, управления по ситуациям, результатам, управления развитием организации, решения управленческих проблем, преодоления ограничений управленческой компетентности руководителя, разрешения конфликтов. Модель управленческой компетентности руководителей американскими учеными представлена следующим образом [2, С. 34 – 36]:

1. *Руководство изменениями:*

- видение будущего;
- осознание внешней среды;
- творчество и инновации;
- стратегическое мышление;
- постоянное обучение;

- эластичность;
- гибкость;
- мотивация на услуги.

2. *Руководство персоналом:*

- управление конфликтами;
- понимание культурных факторов;
- формирование команды;
- честность.

3. *Управление ресурсами:*

- управление финансами;
- управление человеческими ресурсами;
- управление технологиями.

4. *Достижение результатов:*

- ответственность;
- умение решать проблемы;
- предприимчивость;
- решительность;
- ориентация на потребителя;
- административные навыки.

5. *Коммуникации и формирование коалиций:*

- устные коммуникации;
- письменные коммуникации;
- ведение переговоров;
- создание союзов и партнерство;
- понимание политических факторов;
- навыки межличностного общения.

Структура управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений состоит из социальной, познавательной, методической, организационной и специальной компетенций.

Содержание социальной компетенции отражает способность к сотрудничеству, ведению дискуссий, восприятию критики, готовность к согласованным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Познавательная компетенция включает в себя способность к систематизации, оценке профессиональной информации, самостоятельной идентификации собственных образовательных потребностей. Методическая компетенция базируются на способности и готовности к самостоятельному выбору и применению освоенных методов, способов при выполнении профессиональных заданий. Организационная компетенция – это способность и готовность самостоятельно организовывать профессиональную деятельность на основе ее планирования и оценки. Специальная компетенция включает в себя способность самостоятельно решать профессиональные задачи в конкретной практической ситуации на основе полученных знаний с соблюдением соответствующих норм [4, с. 28].

Требования к директору школы в области содержания управленческой деятельности – это требования к пониманию главных управленческих действий и конкретных функций управления. Для лучшего понимания того, каким желательно быть руководителю учреждения общего среднего образования, необходимо выделить самые важные ключевые компетенции, характеризующие его управленческую деятельность (а затем и личность).

Организационно-деятельностная компетентность – обладание способностью осуществлять управление разнообразными видами деятельности, которые развиваются в школьной организации; принятия управленческих решений; умения выбирать наиболее эффективные средства повышения качества управления учреждением образования. Современный руководитель школы – это человек, умеющий не только работать с целями, но и сам обладающий четкими и осознанными целями. Речь идет и о понимании целей функционирования и развития учебного заведения в целом,

и целей его подразделений, и о целях системы внутришкольного управления, и о целях личной, индивидуальной, управленческой деятельности.

Социокультурная компетентность – это комплекс знаний о личной, деловой и профессиональной этике, деловом имидже; понимание того, как функционирует школа и общество в целом; восприятие собственной роли и роли других в своем учреждении. Эти знания и соответствующие умения являются показателем уровня коммуникативной, личной и управленческой культуры руководителя, которая проявляется в разных жизненных ситуациях и может считаться гарантом успеха в решении лично и профессионально значимых вопросов управления школой.

Социальная компетентность – это умение устанавливать и развивать партнерские отношения с социальными институтами, общественными организациями; укреплять связи с органами управления образованием, здравоохранением, правоохранительными органами, разными типами учреждений образования; активно участвовать в мероприятиях городского, регионального, межрегионального и международного уровней; развивать деловые связи со средствами массовой информации. Особого внимания требуют функции, нацеленные на обеспечение развития учебного заведения, прогнозирование социальных требований к нему, программирование развития, экспертизу конкретных инновационных и экспериментальных проектов, координацию всех учебных инноваций.

Руководитель должен чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии школы и педагогического коллектива, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности, уважать мнение других (имея свое собственное) и быть готовым к изменениям.

Одним из важных профессиональных качеств руководителя является способность взаимодействовать с другими людьми в условиях уже возникшего конфликта и при этом не только решать практические задачи, но и осуществлять определенные действия для устранения и сглаживания

конфликта. В связи с этим особое место занимает умение руководителя принимать адекватные решения в конфликтных ситуациях.

Личностная компетентность проявляется в том, что руководитель школы обладает интеллектуальным, креативным, критическим мышлением, широтой кругозора; новейшими научными знаниями; умениями решать проблемы и разрешать конфликтные ситуации, опираясь на научные познания в области психологии, этики делового общения и положительный практический опыт межличностного взаимодействия; знаниями методов поощрения и награждения педагогов за творческие достижения.

Для развития личностной компетенции директору школы необходимо владеть такими качествами, как достоинство и ответственность.

Исследования показывают, что есть руководители, которые предоставляют составление программы развития учебного заведения своим заместителям и даже рядовым членам коллектива. Такая тактика, как показывает практика, ведет не только к провалу нововведений, но и к профессиональному краху самих руководителей.

Для руководителя школы необходимы также высокая работоспособность и контроль. Работоспособность – это не только способность долго и качественно работать. Это умение оптимально организовать свой труд, что измеряется количеством решаемых важных вопросов в единицу времени. Это и терпение, без которого невозможна длительная напряженная работа. В области контрольных функций руководитель учреждения общего среднего образования должен овладеть технологией экспертной деятельности, контроля по четко заданным целям (результатам), технологиями опережающего контроля.

Методическая компетентность – это обладание знаниями о новых достижениях в менеджменте, социологии управления, экономике образования, праве, педагогике и психологии; инновационных открытиях в разных сферах деятельности; учебно-методическими, научно-

исследовательскими умениями; навыками распространять педагогический опыт и оказывать научно-методическую поддержку педагогам, которые вовлечены в экспериментальную инновационную деятельность.

Организационно-коммуникативная компетентность – это умение взаимодействовать в коллективе, выстраивать внешние и внутренние отношения на гуманно-личностной основе; способность к сотрудничеству, межкультурной коммуникации; потребность в овладении иностранным языком для развития международных контактов.

Осуществление управленческой деятельности требует помимо владения ее содержанием и технологией определенного исполнительного мастерства, того, что иногда называют управленческой техникой: можно прекрасно понимать, что и как надо делать, но не уметь общаться с людьми; произносить в нужный момент зажигательные речи, но не уметь добиться большой отдачи от «мозгового штурма». Между тем профессионализм работника в первую очередь проявляется именно в его реальном владении необходимыми способами управленческой деятельности, в наличии не только правильных устремлений и целей, но и конкретных эффективных способов, методов работы.

Аналитическая компетентность – это высокая степень абстрактно-аналитического мышления, благодаря которой руководитель школы в состоянии выявить негативные факторы, разрушающие образовательный процесс, негативно действующие на результаты образования. Это готовность включаться в субъективно значимые действия, например, стремиться влиять на развитие школы; способность планировать аналитические исследования для анализа состояния качества образования и организации внутришкольного контроля.

Инновационная компетентность. Одним из ключевых качеств компетентностного руководителя является такое личное свойство, как инициативность и готовность к переменам. Чувство нового развивается в

результате постоянного изменения, улучшения способов выполнения старых, стандартных задач. Чувство нового – это устойчивый результат постоянного желания изменить ситуацию, избавиться от стереотипов мышления, сформулировать инновационные цели развития и искать современные методы их достижения.

Инновационная компетентность направлена на развитие творческих способностей, раскрепощенное видение новых горизонтов решения проблемы, открытие новых возможностей.

Экономическая и правовая компетентность – это знание и понимание общих экономических законов, изменений в законодательстве. Современный руководитель школы должен иметь представление о том, что такое доход, прибыль, как формируется фонд заработной платы, внебюджетный фонд, он осознает свои юридические и гражданские права, понимает тенденции развития экономики образования. К этой компетенции относится также готовность к поиску источников дополнительного финансирования в условиях дефицита финансирования системы образования и расширяющихся возможностей использования внебюджетных средств.

Этот перечень показывает: руководителю учреждения общего среднего образования необходимо многое изменить в своей деятельности и, что еще сложнее, в своем менталитете, профессиональном сознании и мышлении. Самосовершенствование и саморазвитие руководителя учреждения образования – требование профессии менеджера-управленца. Достижение целей саморазвития требует специальной осмысленной деятельности руководителя по профессиональному и личностному самосовершенствованию, работы над собой.

Ныне действующий и будущий руководитель учреждения общего среднего образования должен стремиться к переосмыслению своего профессионального бытия, уточнению и выбору своей позиции по отношению к процессам развития школы, к новому профессиональному

самоопределению. Современный руководитель не может не осознавать: без постоянной готовности к постоянному самообновлению и саморазвитию невозможно рассчитывать на успех и развитие педагогического коллектива школы, лицея, гимназии – как организации [1].

Согласно Приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н [3] определены должностные обязанности для руководителя (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения.

Должностные обязанности. Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения. Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований. Формирует контингенты обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении.

Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и

опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения. Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами. Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях. Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств. Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом. Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

Должен знать: приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или

менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Вопросы и задания:

1. Составьте матрицу компетенций, образующих управленческую компетенцию современного руководителя образовательного учреждения (организации).
2. Изобразите модель управленческой компетенции руководителя с использованием одного из графических методов критического мышления (фишбоун, кластер, ментальная карта, денотатный граф).
3. Выберите 3 наиболее важные компетентности, необходимые директору образовательной организации (из рассмотренных в параграфе), которые представляются Вам наиболее актуальными. Выбор обоснуйте.

Список литературы

1. Бедулина, Г.Ф. Управленческие компетенции современного руководителя столичной школы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mp.minsk.edu.by/main.aspx?guid=5181>
2. Белова, Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография / Е.Н. Белова. Изд. 2-е стереотип. – Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2013. – 273 с.
3. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/199499/#ixzz3VSnXdYNS>
4. Сторожева, О.И. Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений: монография [Текст] / О.И.

Сторожева; под науч. ред. д-ра психол. наук, профессора Э.Э. Сыманюк. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2011. – 128 с.

5. Штоф, В.А. Моделирование и философия [Текст] / В.А. Штоф. – М., 1966. –124 с.

§ 3.4 Технологии управления персоналом в образовательной организации

В управленческой деятельности важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации. Их принято называть кадровыми технологиями.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

Для того чтобы организация успешно справлялась с теми задачами, которые перед ней стоят, нужны люди с определенными способностями, профессией, профессиональным опытом. А это означает, что таких людей следует сначала найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор и ввести в состав организации.

Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации (табл. 3.1).

Кадровые технологии

Группа	Технология	Назначение группы
I	Аттестация Квалификационные экзамены Мониторинг персонала	Обеспечивают получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке.
II	Отбор персонала Формирование резерва Кадровое планирование Профессиональное развитие	Обеспечивают текущие, перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала.
III	Подбор персонала Управление карьерой персонала	Обеспечивают получение высоких результатов деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала.

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. Это, прежде всего, методы и формы его оценки. Они должны быть легитимны, иметь правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов. В практике работы с персоналом такими являются аттестация, квалификационные экзамены, мониторинг состояния характеристик персонала.

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. Совокупность этих кадровых технологий органично включена в структуру управленческой деятельности.

В третьей группе объединены кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала. Управленческие действия, предпринимаемые на основе этих кадровых технологий, будут характеризоваться своевременностью кадровых решений,

рациональностью применения возможностей персонала, оптимальностью структуры привлекаемых сил для решения стоящих перед организацией задач. Сюда можно отнести такие технологии, как подбор персонала, управление карьерой персонала и ряд других.

В основе кадровых технологий, позволяющих получить персональную информацию, лежит технология оценки. Получение заданных количественных и качественных характеристик в основе своей обеспечивается отбором персонала. Востребованность профессиональных возможностей персонала достигается комплексом кадровых мероприятий, объединяемых общим названием – управление карьерой. Эти кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике в большей части и не реализуются одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии.

Кадровые технологии выполняют специфические управленческие функции. Во-первых, они обеспечивают дифференцированное воздействие на систему социальных отношений организации с учетом специфики ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала. Во-вторых, они обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных, прежде всего предписанных ролей организации. В-третьих, на их основе формируется механизм востребованности профессиональных способностей человека в организации. Объектом их воздействия являются профессиональные способности человека, рациональное использование его профессионального опыта в организации, создание условий для их полноценной реализации. Результатом их применения, как правило, является получение более полной информации о способностях человека, его дальнейшее профессиональное развитие, изменение должностного статуса в организации, более адекватное вознаграждение и иные изменения.

Одновременно кадровые технологии выполняют и функции общих управленческих технологий, побуждая человека к изменению своей роли в организации. Например, такая кадровая технология, как аттестация, не относится к общим управленческим технологиям, однако ее последствия могут иметь прямое отношение к изменению статуса человека в организации, и на ее основе будут приниматься управленческие решения с включением в управленческую практику других кадровых технологий: должностное перемещение, профессиональное обучение, увольнение и др. Таким образом, кадровые технологии органично включены в структуру управления, имеют свою специфику и объект своего воздействия.

Рассмотрим некоторые кадровые технологии.

Подбор и расстановка персонала. Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители организации. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации. Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой. При этом

преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.

При управлении персоналом организации важно учитывать, что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно- технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное положение, национальность, семейное положение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности. Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в

необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Данная технология представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Оценка персонала. В управленческой деятельности субъекту управления приходится практически постоянно заниматься оценкой. Это особая интеллектуальная деятельность, процесс познания человека, причем в сопоставлении с имеющимися представлениями, требованиями, предъявляемыми к персоналу. Отсюда становится ясно, что оценка - это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона – чего-то известного, познанного или представляемого человеком. Если мы оцениваем, к примеру, деятельность сотрудника, то сравниваем познанные его способности, личностные качества, результаты работы и т.д. с тем, что выступает в виде известного или желаемого нам – способа деятельности, результата труда, личностных характеристик, т.е. идеала или эталона.

И идеалы, и эталоны человек устанавливает или выбирает субъективно, но они содержат известную долю объективного в силу того, что в их природе присутствуют многократно повторяющиеся, общепризнанные или реально достижимые результаты работы, качества и действия людей и др. Так,

например, при определении профессионально-квалификационных требований к кандидатам на должность учитывается уровень образования, квалификация, стаж работы по специальности. Роль эталонов могут выполнять установленные результаты труда, процесс труда (какими они должны быть), личностные качества и другие характеристики человека. Личностные характеристики, как и результат труда, выступают одновременно и как критерии, индикаторы, и как предмет оценки – то, что подлежит сравнению. Одним словом, оценку можно определить и как процесс установления качества предмета (объекта) оценки.

Оценка персонала – это кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных характеристик (качеств) человека с заранее установленными. В управленческой практике оценка персонала, как правило, осуществляется:

1. При назначении на должность; по окончании испытательного срока; периодически (аттестация и др.).
2. При формировании резерва.
3. При назначении на должность из резерва.
4. При сокращении штата.

Существуют разнообразные методы оценки персонала. Методы оценки – это способы, технологии получения результата оценки. Их можно разделить по субъектам оценки (кто проводит оценку): индивидуальные, групповые, экспертные. Сюда же следует отнести и самооценку, которая может производиться при аттестации персонала. Типология оценок может быть произведена и по средствам представления информации о предмете оценки: вербальные (словесные), формализованные (цифровые, графические), комбинированные. Так, один из самых древних способов оценки и представления ее результатов – письменно составленная характеристика или отзыв на специалиста – типичный пример вербального представления результатов оценки. Но чаще всего оценку классифицируют

по предмету и объекту оценки (что или кто подлежит оценке), среди которых личностные характеристики, результаты труда, процесс труда и др.

Объектом оценки выступает человек во всем многообразии его социально значимых качеств, элементов личности (направленность личности, способности, характер и др.) и деятельности.

Несомненно, что управленческому персоналу и службам управления персоналом хотелось бы знать о человеке как можно больше и желательно уже на этапе его поступления в организацию. Однако получение обширной информации о человеке сопряжено с дорогостоящими процедурами оценки, и не каждая организация может себе это позволить. Поэтому чаще всего, исходя из структуры человека как весьма сложного объекта оценки, а также исходя из потребностей практической деятельности, вычленяется лишь определенная совокупность элементов этой структуры – предмет оценки. Сюда могут входить: уровень развития общих и профессиональных знаний; способности к выполнению конкретных видов работ; степень проявления способностей, умения управлять собой в различных ситуациях; результаты и процесс труда и др. Таким образом, предмет оценки есть не что иное, как часть объекта оценки.

Оценка личностных качеств позволяет получить информацию о человеке как субъекте социальных отношений и сознательной деятельности с присущими ему характеристиками, необходимыми для совместной деятельности в организации. Процесс труда и результат труда дают возможность оценить уровень развития специальных, прежде всего профессиональных, способностей человека, необходимых для выполнения предписанной профессиональной роли. Содержание предмета оценки определяет ее форму. Наиболее распространенными формами оценки персонала являются аттестация, квалификационный экзамен, мониторинг персонала. Первые две из них являются предписанными формами в практике управления персоналом в государственной и муниципальной службе. Они

также активно используются в работе с персоналом на государственных унитарных предприятиях и крупных предприятиях негосударственной формы собственности.

Так, аттестация, как кадровая технология, в качестве предмета оценки включает все три компонента: личностные качества, процесс труда и результат. Она призвана определить степень соответствия специалиста замещаемой должности как по профессионально-квалификационным, так и личностным характеристикам. Аттестация – это инструмент оценки персонала руководителем.

Предметом квалификационного экзамена являются процесс труда и результат труда. Его предназначение состоит в том, чтобы определить степень соответствия профессионально-квалификационных качеств человека профессионально-квалификационным требованиям должности или рабочего места. Квалификационный экзамен отличается от аттестации тем, что он призван быть независимым от руководителя инструментом оценки персонала, осуществляемой внешней комиссией: государственной, отраслевой или иной.

Мониторинг персонала – кадровая технология, обеспечивающая постоянно длящееся (периодическое) наблюдение за состоянием характеристик персонала. Он может проводиться как в организованных, так и в неорганизованных формах. Оценка персонала призвана выполнять в управлении социальные функции: способствовать созданию благоприятных социально-психологических отношений между сотрудниками, руководителем и подчиненными, снижать уровень конфликтности в коллективах; стимулировать работу персонала; устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и заработной платы персонала; предоставлять информацию об уровне профессионального развития персонала, о динамике изменений оцениваемых показателей;

производить сравнение оцениваемых показателей по группам должностей, замещаемых персоналом, а также и структурным подразделениям.

Отбор персонала. Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и особенно к тем, кто причастен к управлению. К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала. Отбор – это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (продолгованный отбор). При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора. Так, например, в процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования государственных должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала – комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Отбор в организации – продолгованный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего. Он осуществляется при

внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий. Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации. Не обходится без отбора и практика организации учебы персонала. Наконец, отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении. В ходе этого этапа отбора приоритет имеют профессиональные характеристики человека, поскольку социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку. Отбор персонала представляет сложную кадровую технологию.

Для осуществления отбора важно соблюсти следующие необходимые условия:

- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);
- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности необходимые профессионально-квалификационные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;
- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями должности;
- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

Как социальный институт отбор персонала представляет систему мероприятий и субъектов управления, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

С точки зрения содержания отбор персонала, как кадровая технология, – это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых организацией, сферой деятельности с характеристиками персонала, конкретного человека. В процессе отбора происходит поиск людей под определенные должности, установленные требования социального института, вида деятельности, решаются задачи комплектования персоналом организации, органа государственной власти, исходя из: наиболее общих требований к человеку как личности; требований к претенденту как субъекту социальных отношений и носителю определенных социальных качеств; состояния здоровья; возраста; наличия гражданства; общего стажа работы, в том числе и стажа работы на государственной службе, и ряда других. Это отбор, к примеру, на государственную службу как социальный институт, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности.

Составной частью отбора является профессиональный отбор. Это более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности.

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом: профессиональных способностей; личностных качеств; уровня и профиля образования; стажа работы по специальности; профессионального опыта, включая соответствующие знания и действия. Большая часть указанных требований определяет, по сути, потребность в интеллектуальном отборе персонала. Важным элементом профессионального отбора является профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется

идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности. Исходя из специфики должностей, в структуру профессионального отбора могут включаться медицинский, а при необходимости и другие его разновидности. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала.

В практической работе следует различать профессиональный отбор и профессиональный подбор. При профессиональном подборе под профессионально-квалификационные возможности человека, его профессиональный опыт осуществляется поиск наиболее соответствующих им должностей, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности, накопленный профессиональный опыт, стаж, способности человека, часто с учетом новых обстоятельств его жизнедеятельности. Жизнь часто вносит коррективы не только в планы кадровых органов, но и в планы самого человека. Меняются его семейные обстоятельства, состояние здоровья, взаимоотношения с руководством или коллегами по работе, становятся актуальными определенные нормы трудового законодательства. В этой связи возникает необходимость поиска должностей, видов деятельности под профессиональные способности и профессиональный опыт человека. Нередко в интересах самой организации или органа государственной власти, с целью наиболее рационального использования профессиональных возможностей, например, опытного государственного служащего, требуется подобрать для конкретного человека наиболее подходящую должность. В этих случаях осуществляется профессиональный подбор.

С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, организации планомерной работы с резервом кадров, реализации выводов аттестации и др. потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным

потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого учитывается интерес организации.

Основы организации труда персонала. Организация труда – организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства. Процесс материального производства представляет собой единство трех факторов – собственно труда, предметов труда и орудий труда. Организация производства – это процесс, обеспечивающий соединение рабочей силы со средствами производства для достижения определенной производственной цели.

Организация труда опирается на познание и использование экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а также математики и кибернетики, базируется на знаниях юридической науки. В том случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с научной организацией труда (НОТ). НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенствование и развитие технической базы, технологических процессов, следует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации труда. Таким образом, можно говорить о том, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий приведение организации труда в соответствие с изменяющимся уровнем развития техники и технологии производства. Содержание НОТ как сферы практической деятельности по

совершенствованию организации труда персонала организации определяется образующими его элементами и направлениями.

Высвобождение персонала. Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений: увольнение по инициативе работника; увольнение по инициативе работодателя; выход на пенсию.

Автоматизированные информационные технологии управления персоналом. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом – это совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор,

обработку, хранение и транспортировку информации по кадрам с целью снижения трудоемкости процессов использования информационного ресурса, а также повышения их эффективности, надежности и оперативности.

Важнейшими стадиями автоматизированных информационных технологий управления персоналом являются:

- сбор данных о персонале и первичная информация;
- обработка данных о персонале и получение результативной информации;
- передача результатов информации о персонале для принятия управленческих решений.

Приведем классификацию автоматизированных информационных технологий управления персоналом по следующим признакам:

- 1) по способу реализации в информационных системах: традиционные технологии (бумага);
- 2) новая технология (основанная на применении персонального компьютера, средств связи);
- 3) по степени охвата технологий и задач управления: электронная обработка данных; технологии поддержки принятия решений;
- 4) по классам реализуемых технологических операций (по виду обрабатываемых данных). Например: вид информации; текст; данные (табличный редактор); графики; знания; объекты реального мира;
- 5) по типу пользовательского интерфейса: пакетная автоматизированная информационная технология (исключает возможность влияния на программу);
- 6) диалоговая автоматизированная информационная технология (неограниченные возможности действия с информационными ресурсами);
- 7) сетевая автоматизированная информационная технология (представляет средства удаленного теледоступа).

Целью применения автоматизированной информационной технологии управления персоналом является удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников организации, имеющих дело с принятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления, и в первую очередь, для служб управления персоналом. Эта технология ориентирована на работу в среде информационной системы управления персоналом и используется для структуризации решаемых задач в сфере управления кадрами. Специалист по автоматизированным информационным технологиям управления персоналом призван решать следующие задачи: уметь создать новую информационную систему управления персоналом; настроить ее работу; обеспечить непрерывное развитие; обеспечить применение новейших сетевых технологий в управлении персоналом.

Возможность решения этих задач требует наличия определенных знаний, которые могут быть сгруппированы в три направления: знание современных технических средств обработки информации; знание современных программных продуктов по управлению персоналом; знание возможностей современных коммуникационных систем.

Выводы

1. Кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики состава персонала организации и призваны обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека в организации. Они позволяют получить: всестороннюю достоверную персональную оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала; высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект.

2. Технологии оценки персонала могут быть квалифицированы по субъектам оценки, ее предмету и объекту оценки и по средствам

представления информации о предмете оценки. Наиболее распространенными формами оценки персонала являются аттестация, квалификационный экзамен, мониторинг персонала.

3. Одной из важнейших кадровых технологий выступает отбор персонала. Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор). Следует также различать профессиональный отбор и профессиональный подбор.

4. Эффективность работы организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от управления его карьерой, включая как актуальные, так и потенциальные профессиональные возможности, профессиональный опыт. По времени осуществления должностную карьеру можно подразделить на нормальную, скоростную, десантную, медленную [1, с. 233].

Вопросы и задания:

1. Как изменяют кадровые технологии процесс управления персоналом образовательной организации? Пропишите риски технологизации процесса управления персоналом, обсудите их в учебной группе.
2. Представьте обзор современных кадровых технологий в системе образования. Ответ иллюстрируйте электронной презентацией.
3. Каким образом затронуты вопросы повышения квалификации и аттестации педагогических (научно-педагогических) работников в Федеральном законе Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»?

Список литературы

1. Гапоненко, А.Л., Панкрухина, А.П. Теория управления. – М.: РАГС, 2003. – 558 с.

2. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

Список дополнительной литературы

1. Белова, Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография/Е.Н. Белова. Изд. 2-е стереотип. – Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2013. – 273 с.
2. История педагогики и образования. От зарождения воспитания в первобытном обществе до конца XX в.: учебное пособие для педагогических учебных заведений / Под ред. академика РАО А.И. Пискунова. – 2-е изд., испр. и дополн. – М.: ТЦ «Сфера», 2001. – 512 с.
3. Камалетдинова, А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации // Электронный журнал «Психологическая наука и образование». – 2010. № 5. – С. 199 – 207. – Режим доступа: www.psyedu.ru / ISSN: 2074-5885
4. Новиков, А.М. Основания педагогики / Пособие для авторов учебников и преподавателей. – М.: Издательство «Эгвес», 2010. – 208 с.
- Пьянкова, Г.С. Развитие профессиональной рефлексии: учебное пособие для вузов / Г.С. Пьянкова; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2009. – 244 с.
5. Словарь педагогического обихода/Под ред. проф. Л.М. Лузиной. – Псков: ПГПИ, 2003. – 71 с.
6. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
7. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

Управление образовательными системами (ОС) – сравнительная характеристика источников учебной литературы

Наименование источника	Определение «управления», «менеджмента»	Функции управления	Примечание	Экспертиза
<p>1. Управление образовательными системами: учеб. пособие. – изд. 2-е, испр. и доп. / авт.-сост. Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолицких. – Балашов: Изд-во «Николаев», 2005. – 60 с.</p>	<p>Управление (вообще) – деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.</p> <p>Объекты управления: биологические, технические, социальные системы.</p> <p>Менеджмент (вообще) – умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами – это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами.</p> <p>Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития</p>	<p>планирование, организацию, руководство*, контроль</p> <p>*С позиции менеджмента руководство как основная функция имеет две составляющие – это руководство (управление) хозяйственным процессом и руководство людьми, т.е. персоналом, который является одним из основных факторов деятельности любой организации.</p>	<p><i>В учебном пособии акцент на Педагогический менеджмент – как деятельностная система</i> – включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы: цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат), субъект деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.), объект деятельности (он же второй субъект) – исполнитель распоряжений руководителя (учащийся, преподаватель, заместитель директора и т.д.), содержание деятельности (учебная, управленческая и иная информация), способы деятельности (методы и стиль взаимодействия учителя с учащимися, руководителя с учителями и учащимися и т.д.).</p>	<p>ОС представлены как социальные системы – <u>объекты</u> управленческого воздействия. Выявлено противоречие относительно понимания (восприятия) социальной системы, которая представляет собой деятельность субъектов образовательного процесса – преподаватель – учащийся, преподаватель - преподаватель (с точки зрения вертикали и горизонтали взаимодействия), т.е. процесс субъект-субъектных отношений. Понимание (видение) ОС как объекта</p>

	(иначе , теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом).			управления изначально создает предметный подход и выработку управленческого механизма, лишенного деятельностного смысла, который учитывает особенную природу человеческой компоненты образовательного процесса
<p>2. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, Т 11 АЛ. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.</p>	<p>Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.</p> <p>Объекты управления: отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, снабжение, сбыт, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к</p>	<p>целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, учет и контроль, коммуникация, принятие решений</p>	<p>Рассмотрены подробно указанные функции управления с позиции управленческой деятельности независимо от вида системы</p>	<p>Авторами представлены функции управления по аналогии с подходом авторов экономической литературы в аспекте цикла менеджмента*</p> <p>*Цикл менеджмента представляет собой взаимосвязанные фазы управленческих воздействий, образующие как прямые, так и обратные связи</p>

	<p>работе, качество жизни, уровень занятости).</p> <p>«Менеджмент» – английское слово, в переводе оно означает «управление.</p> <p><u>Современная практика употребления термина «менеджмент в русском языке охватывает три его основных значения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – процесс управления людьми в организациях; – наука управления; – орган управления и люди, его составляющие. <p>Объектом общего менеджмента являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.</p>			
<p>3. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 108 с.</p>	<p>Управление состоит в постоянном воздействии на динамическую систему, вызывающую в ней целенаправленные преобразования (Основы кибернетики)</p> <p>Управление образовательными системами заключается в повышении их потенциала и его использовании для достижения желаемых педагогических и социальных результатов.</p>	<p>Реактивное и целевое управление; управление функционированием и управление развитием; управление путем регламентации деятельности (ориентация на должное); управление по результатам (ориентация на сущее и возможное, на выявление достижений и дефицитов); управление через формирование обучающейся организации</p>	<p>Рассмотрено управление О.С. в разрезе школы «Человек выступает как субъект деятельности в той мере, в какой он выступает и как субъект целеполагания, способный определять цели собственной деятельности, и как субъект целереализации, способный выбирать и эффективно использовать средства реализации целей» Образование можно определить как специально организованный процесс развития у обучаемых способности самостоятельного решения проблем, имеющих социальное и личностное значение, в различных сферах деятельности на основе освоения социального опыта, элементом которого является индивидуальный опыт обучаемых</p>	<p>Автором излагается системный подход в управленческой деятельности</p>

<p>4. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.</p>	<p>Управление – процесс организации, в результате которого в управляемой системе появляется организация как свойство</p> <p>«... любая образовательная система (объект управления) является организационной системой».</p> <p><i>Управление</i> – «элемент, функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности».</p> <p><i>Управление</i> – «направление движением кого/чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь».</p> <p><i>Управление</i> – «воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения».</p> <p>«... если управление осуществляет субъект, то управление следует рассматривать как деятельность. Такой подход: управление – вид практической деятельности (<i>управленческая деятельность</i>), многое ставит на свои места – объясняет «многогранность» управления и примиряет между собой различные подходы к определению этого понятия».</p>	<p>планирование (мониторинг и анализ текущего состояния ОС, прогноз развития ОС, целеполагание, планирование);</p> <p>организация (распределение функций и ресурсов);</p> <p>стимулирование (стимулирование (мотивация));</p> <p>контроль (контроль и оперативное управление, анализ произведенных изменений)</p>	<p>Автор подчеркивает: «в образовательных, организационных, социально-экономических системах (где и управляющий орган и управляемая система являются субъектами) управление является деятельностью (управляющих органов) по организации деятельности (управляемых субъектов)».</p> <p>Образовательная система может рассматриваться как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - педагогическая система, в которой реализуется процесс обучения и воспитания. Исследованием соответствующих проблем занимаются такие разделы науки как педагогика и психология; - экономическая система – исследованием соответствующих проблем занимается экономика; - социальная система, в которой участники – люди, их группы и коллективы – вступают в социальные отношения друг с другом и с окружающей средой. Исследованием соответствующих проблем занимаются социология и социальная психология и др.; - организационная система – исследованием соответствующих проблем занимаются теория управления и менеджмент. 	<p>Автор в своей книге раскрывает особенности теории управления образовательными системами. Достаточно подробно рассмотрены виды, типы, методы и формы управления образовательными системами. Такой фундаментальный подход к пониманию тонкостей образовательной системы, имеющей свою особенную иерархию и значимость как социальной системы, функционально важной в воспроизводстве систем деятельности общества и отвечающей за процесс социализации</p>
<p>5. Борытко Н.М. Управление</p>	<p>Управление (в образовании) – особого рода деятельность,</p>	<p>анализ, целеполагание,</p>	<p>Авторами рассматривается управление системой на примере образовательной</p>	<p>Управление в сфере образования можно</p>

<p>образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н.М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.– 48 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 4).</p>	<p>обеспечивающую функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы.</p> <p>Управление ОС представляет собой <u>разновидность социального управления</u> и является по сути своей гуманитарным, поскольку <u>главное содержание деятельности всех его субъектов</u> составляет <u>руководство людьми</u>.</p> <p>Управление ОУ – это целенаправленная организация отношений между людьми, которые складываются в образовательном процессе.</p> <p>Понятие менеджмента предполагает в первую очередь ориентацию на интересы и потребности человека, взаимодействие управляющей и управляемой систем. Осмысление идей менеджмента, их перенос в сферу образования существенно дополняет теорию управления образовательными системами, позволяет придать ей новое качество и новое направление развития.</p> <p>В управлении ОУ выделены две стороны: 1) управление образовательным процессом (организация учебных занятий и воспитательных дел, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом); 2) управление коллективом образовательного</p>	<p>планирование, организация, регулирование, контроль</p>	<p>организации.</p> <p>Преследуется принцип системного подхода, который реализуется в виде следующей цепочки: цель – ресурсы – план – решение – реализация – контроль – коррекция и совершенствование (М.Л. Портнов).</p> <p>В учебнике четко определено: система управления – это совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуются функции управления (М.М. Поташник, В. С. Лазарев).</p> <p>Система управления – это в первую очередь система совместной деятельности. Чтобы быть эффективной, она должна быть целенаправленной и организованной. Для этого требуется согласование интересов различных людей и групп, согласование их усилий на достижение общей цели.</p>	<p>рассматривается авторами как гуманитарную деятельность, основанная на принципах демократизма и толерантности.</p> <p>На таком понимании управления должна базироваться деятельность руководителя по обеспечению функционирования и развития ОУ.</p> <p>Единоначалие и самоуправление – определены в основе управления и руководства ОУ.</p> <p>Таким образом, хотя авторами как-то двояко трактуются управляемые системы (и как субъект, и как объект), все же просматривается подход авторов с позиции действия в ОУ субъект-субъектного подхода.</p>
---	---	---	---	---

	<p>учреждения (педагогическим и детским). При этом образовательный процесс и коллектив образовательного учреждения рассматриваются в качестве управляемых систем.</p> <p><u>Педагогический коллектив</u> представляет собой объект, обладающий собственными субъектными свойствами, волей, ценностями, идеалами, поэтому необходим максимальный учет его интересов, отношения к управлению, снятие чрезмерного противопоставления между администрацией и коллективом школы и переход от позиции «мы – они» к позиции «мы все».</p>			
<p>6. Управление образовательными системами: Учебное пособие / Под ред. Т.И. Шамовой, П.И. Третьякова, Н.П. Капустина. - Издательство: Владос, 2002</p>	<p>Управление – целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели).</p> <p>Субъекты управления в ОУ – руководители (директор и его заместители), учителя, учащиеся, родители – все они составляют управляющую и управляемую подсистемы.</p>	<p><u>информационно-аналитическую</u> – обеспечивает коммуникативность, является характеристикой циркулирующих в ней информационных потоков (содержание информации, степень ее централизации, источники получения, вывод на уровень принятия решений); <u>мотивационно-целевую</u> – представление об ожидаемых и фактических результатах, объективных и субъективных условиях реализации целей, их выполнимости или неосуществимости с точки зрения внешних и внутренних возможностей, понимания соотношения индивидуальных и общественно значимых потребностей, степени их совпадения или расхождения, а</p>	<p>Системный подход в основе управления ОО. Под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.</p> <p>Авторами сформулировано понимание педагогической системы: «под педагогической системой мы понимаем социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности».</p>	<p>Авторы отмечают: «... требуется не только изменить содержание деятельности и структуру системы, но и перестроить психологию преподавателей и руководителей в направлении принятия приоритета человека во всех звеньях отрасли. Важным для обновления образования является вопрос изменения структуры управления, предполагающий</p>

		<p>также соотношений целей с потребностями, мотивами и др.; <u>планово-прогностическую</u> – деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения; <u>организационно-исполнительскую</u> – деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организованных взаимодействий посредством совокупности способов и средств, необходимых для достижения целей; <u>контрольно-диагностическую</u> – сочетание административного и общественного контроля внутри школы с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического процесса (в целях стимулирования деятельности учителя и ученика); <u>регулятивно-коррекционную</u> – вид деятельности по внесению коррективов с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.</p>	<p>перераспределение многих прав, полномочий и ответственности между нижними эшелонами управления (ОУ) и высшими (органы управления и иерархии), и наоборот. Распределение этих отношений основано на принципе готовности того или иного уровня к выполнению своей миссии (прав, полномочий и ответственности). Механизм управления современным ОУ изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия ОУ и всех участников педагогического процесса. Структура этих отношений такова: ОУ – внешняя среда; администрация – общественность; руководитель – подчиненный; учитель – учитель; учитель – родители; учитель –</p>
--	--	---	--

				учащийся; ученик – ученик.
--	--	--	--	-------------------------------

ГЛОССАРИЙ

Аттестация – это инструмент оценки персонала руководителем.

Административно-управленческие технологии – это способы непосредственного (прямого) оперативного воздействия на управляемый объект. Административно-управленческие технологии находят свое выражение в конкретных решениях.

Анализ политики – это современный вариант аналитического подхода к слабо структурированным проблемам, опирающийся на методологию анализа систем и использующий многокритериальные методы принятия решений для сравнения вариантов решений.

Адаптация – способность преобразовывать и приспособливать функциональную деятельность (организационное поведение) к внешнему окружению и поддерживать приемлемый уровень внутренней стабильности в зависимости от существенного для организации (системы) изменения условий внешней среды. Целью адаптации является повышения эффективности организации и функционирования применительно к целевому назначению системы.

Администрация (от латинского *administratio* – управление, руководство; англ. *administration*) – 1) совокупность государственных органов (органов исполнительной власти и государственного управления), осуществляющих функции управления; 2) должностные лица управления, руководящий персонал какого-либо учреждения, предприятия; 3) распорядители, ответственные устроители. **Администратор** – это руководитель, способный и умеющий оценивать эффективность работы организации, использующий в практике управления жесткий контроль; управляющий с административным складом характера, хорошо представляющий, что именно наиболее существенно для успешной деятельности организации.

Аналитическая компетентность – это высокая степень абстрактно-аналитического мышления, благодаря которой руководитель школы в состоянии выявить негативные факторы, разрушающие образовательный процесс, негативно действующие на результаты образования.

Бифуркация – это состояние системы, в котором имеет место необратимый переходный процесс, переводящий систему в новое качественное состояние; это критическое состояние системы (точка бифуркаций или ветвлений). Бифуркация – это понятие присущее сложным нелинейным системам, состояние равновесия которых зависит от многих параметров. Процессы развития таких систем проходят через точки бифуркации (раздвоения). Любая сложноорганизованная система имеет в конкретной точке своего развития не один, а множество потенциальных сценариев развития. Такие точки и называют точками бифуркации.

Власть – 1) это способность, возможность и право оказывать направляющее, определяющее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различных средств – права, авторитета, воли, принуждения (силы) даже вопреки сопротивлению и независимо от того, на чем такая возможность основана; 2) система соответствующих институтов и органов, принимающих властные решения. Власть – это возможность влиять на поведение других и одновременно зависимость исполнителя от руководителя.

Влияние – любое действие и поведение одного индивида (человека, субъекта), которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Влияние основано на возможности и способности одного субъекта изменять поведение других.

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Данные – набор конкретных значений количественных и качественных параметров, характеризующих объект (организацию) или внешнюю среду.

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование рассматривается как средство распределения задач среди сотрудников. Делегирование власти – способность субъектов власти (отдельных людей, групп людей, партий, государства) передавать властные полномочия другим субъектам.

Деловые качества руководителя – способность к организаторской деятельности; личная организованность, способность организовать себя, свое время, труд; работоспособность и трудолюбие; чувство ответственности; распорядительность; активность; настойчивость в достижении цели; инициативность творческая и исполнительская; умение доводить дело до конца и требовать этого от других; дисциплинированность в трудовой и общественной деятельности; способность видеть положительные стороны и недостатки в деятельности сотрудников; требовательность к себе, самокритика; требовательность к другим; практичность – способность быстро и гибко применять свои знания и опыт в решении управленческих задач; способность находить каждому работнику наилучшее применение; способность устанавливать справедливую меру воздействия.

Децентрализация управления – предполагает распределение полномочий по нижестоящим уровням управления с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения и контролировать работу подчиненных, т.е. проверять повседневные решения исполнителей. Чем большее количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации. Децентрализованные организации – это организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Единство единоначалия и коллегиальности в управлении – единоначалие обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и

соблюдение полномочий управления участников педагогического процесса; коллегиальность предполагает опору на опыт и знания коллег, их участие в разработке и обсуждении решений, принятии оптимальных решений.

Закон – это не зависящая ни от чьей воли, объективно наличествующая непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования данного явления, его связей и отношений с окружающим миром.

Звено управления – это орган управления (структурное подразделение), который характеризуется одинаковым с другими аналогичными органами положением и однородностью осуществляемых управленческих функций. Например, звеньями являются органы одного и того же уровня управления – руководящее звено, среднее звено управления и др.

Знание – 1) это продукт человеческой деятельности, характеризующий наличие совокупности свойств у определенных объектов и существование тех или иных отношений, процессов и т.д. (научные, теоретические знания); 2) владение определенными умениями и навыками деятельности; 3) умение опознавать какие-либо объекты. Знание в теоретическом смысле нельзя рассматривать в отрыве от умения и навыков; 4) «данные», обладающие внутренней интерпретируемостью, структурированностью, связанностью и активностью.

Знания декларативные – это множество утверждений и описаний, в значительной степени независимых от области их потенциального применения.

Знания конструктивно-образные – это знания, позволяющие формировать комплексный образ системы управления (объекта) в сознании действующих в ней специалистов и приобретать практическое умение и навыки управленческой деятельности со всеми входящими в систему средствами и методами управления, а также эффективно взаимодействовать между собой.

Знания процедурные – это знания, задающие процедуры решения задач в конкретной предметной области с помощью текстов, алгоритмов и т.д. (вербализуемые знания); и знания, характеризующие степень владения умениями и навыками решения задач в предметной области, и неподдающиеся вербализации (невербализуемые знания).

Знания управленческие – это совокупность научно обоснованных принципов и фактов, практических умений и навыков, выступающих как средство обеспечения эффективного функционирования объекта управления. Управленческие знания (в отличие от информации) характеризуются: возможностью содержательной интерпретации; наличием классификационных отношений, позволяющих устанавливать между отдельными единицами знания отношения, отражающие суть их взаимосвязи; взаимосвязанностью отдельных знаний, позволяющей строить процедуры проверки знаний на совместимость и противоречивость.

Иерархия (от греческого – hieros – священный, arche – власть) – 1) один из основных принципов управления, предполагающий такую организацию управления, где основным средством воздействия является отношение «власти – подчинения», т.е. давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.; 2) в общей теории систем – это принцип структурной организации сложных многоуровневых систем, состоящий в упорядочивании взаимодействия между уровнями управления от высшего к низшему уровню; 3) характеристика «вертикальной» дифференциации функций между различными уровнями управления (понятие иерархии в социологии). В теориях элиты наличие иерархии выводят из начального неравенства людей, исходя, прежде всего, из взгляда на общество как на сложную иерархическую структуру, и объясняют существование иерархии социальных слоев необходимостью общественного разделения функций между ними; 4) система должностей, званий, чинов, расположенных в порядке подчинения от низших к высшим должностям и званиям.

Имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому требует от руководителя образовательного учреждения правильного выбора модели поведения.

Имиджелогии – наука о сущности и способах создания имиджа.

Имитационное моделирование – (в широком смысле слова) понимается как процесс, включающий конструирование модели и применение модели для изучения некоторой проблемы. Имитация означает исследование поведения (или представление, или воображение явления, ситуации, процесса), не прибегая к экспериментам на реальном объекте. Имитационное моделирование (в узком смысле слова) – включает стохастические (статистические) модели с использованием метода Монте-Карло.

Инновация – это новая комбинация известных производственных возможностей. Инновация (нововведение, новшество, новация) представляет собой новый порядок, или новый обычай, или новый метод, изобретение, новую технику, новое изделие, новую услугу. Практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и масштабного распространения в качестве новых продуктов и услуг является нововведением (инновацией). Инновация должна восприниматься как стиль жизни современной организации, как элемент организационной культуры.

Интеграция – 1) это процесс (функция) достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей. Эффективная интеграция необходима для использования преимущества специализации (разделения труда). Для интеграции организаций, действующих в условиях устойчивой окружающей среды, подходят иерархические структуры управления и методы, связанные с разработкой и установление правил, процедур и графиков. При динамической внешней среде интеграция проводится путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения совещаний между подразделениями (отделами, структурами); 2)

уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Информационная технология (новая информационная технология) –

1) представляет собой систему методов и способов сбора, получения, накопления, хранения, обработки, анализа и передачи информации с использованием средств вычислительной техники и программного обеспечения; 2) в теоретическом смысле – это выбор одного варианта (или нескольких) из многих возможных и равноправных и запоминание его. Информация возникает, если выбор произведен самостоятельно и случайно; 3) в прикладном смысле информация – это знания, сведения, данные, получаемые и накапливаемые в процессе развития науки и практической деятельности людей, которые могут быть использованы в общественном производстве и управлении как фактор увеличения объема производства и повышения его эффективности. Информация может истолковываться как некоторая совокупность сведений, сообщений, определяющих меру знаний о тех или иных событиях, явлениях, фактах и их взаимосвязи. Информация увеличивает знания и углубляет интеллект.

Исследование операций – это применение научных методов для решения сложных проблем, возникающих в процессе руководства и управления организациями путем оказания помощи администратору при принятии им управленческого решения посредством обеспечения его необходимой количественной информацией, полученной научными методами. В прикладном отношении исследование операций – это методология применения математических, количественных методов и моделей для обоснования решений в различных областях человеческой деятельности.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

Кибернетическая система – это система (управления) со сложным поведением и сложной структурой потоков информации, состоящая из очень большого числа элементарных звеньев, полное аналитическое описание и исследование динамики которой крайне затруднено (или практически невозможно). Кибернетическая система представляет собой множество взаимосвязанных объектов, называемых элементами системы, способных воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, а также обмениваться информацией. Термин кибернетическая система характеризует скорее не сам объект как сложную систему, а способ (модель) изучения и описания очень сложных систем.

Классно-обобщающий контроль – предполагает изучение состояния учебно-воспитательного процесса в одном классе по конкретному аспекту. В ходе классно-обобщающего контроля может, например, проверяться подготовка учащихся выпускного класса к экзаменам.

Коммуникация – это целенаправленный процесс обмена обладающей смыслом информацией между людьми в ходе их совместной деятельности. Коммуникация представляет собой процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего или обмена информацией между сторонами.

Компетенция – это способность человека менять в себе то, что должно измениться как ответ на вызов ситуации с сохранением некоторого ядра, которое включает целостное мировоззрение и систему ценностей, а ключевые (наиболее универсальные) компетенции являются результатом не только общего образования, но и образовательного опыта человека в целом.

Контроль – 1) это функция управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Задачей контроля как вида управленческой деятельности является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации; 2) как функция управления есть наблюдение за процессом изменения в системе, сравнение полученных

результатов с заданной программой, определение отклонений от программы, их места, причин, времени, различных затрат.

Координация – функция управления, обеспечивающая согласованность в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, обеспечения взаимодействия между подсистемами, маневрирования ресурсами, обеспечения единства (целостности) и согласования всех стадий процесса управления: планирования, организации, мотивации, контроля. Основной задачей координации является обеспечение бесперебойности поступления ресурсов, непрерывности в работе и минимизации простоев.

Критерий – это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решение (ЛПР). Поэтому критериями называют показатели, характеризующие общую ценность решений таким образом, что у ЛПР имеется стремление получить по ним наиболее предпочтительные или лучшие оценки.

Критерий эффективности – это количественный критерий, позволяющий оценивать результаты принимаемых решений. Критерий эффективности определяет количественную меру соответствия результатов принимаемых решений целям, выбранным при постановке проблемы, требующей решения. Каждое решение приводит к определенному результату (исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям).

Культура организации – это хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний.

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения целей организации.

Личностные качества руководителя – объективность в оценке деятельности учителя; доброжелательность в отношениях с людьми; способность замечать и отмечать положительное в работе коллег; способность видеть недостатки в деятельности работников, критиковать без предвзятости; способность проявлять теплоту взаимоотношений с коллегами; способность видеть индивидуальные особенности работников и находить им наилучшее применение; способность понимать индивидуально-психологические особенности коллег и выстраивать линию поведения с их учетом; психолого-педагогический такт; критичность мышления; умение наблюдать, изучать людей по их поступкам, словам, а также с помощью невербальной информации; способность заряжать своих коллег творческой энергией; умение прислушиваться к критике со стороны учителей, стремиться и уметь преодолевать свои недостатки.

Личностная компетентность проявляется в том, что руководитель школы обладает интеллектуальным, креативным, критическим мышлением, широтой кругозора; новейшими научными знаниями; умениями решать проблемы и разрешать конфликтные ситуации, опираясь на научные познания в области психологии, этики делового общения и положительный практический опыт межличностного взаимодействия; знаниями методов поощрения и награждения педагогов за творческие достижения.

Масштаб управляемости (норма контроля, объем управления) – нормативное число исполнителей, подчиненных руководителю; реальное число исполнителей, которыми можно руководить; потенциальное число подчиненных, с которыми может эффективно работать (взаимодействовать) руководитель. Для определения масштаба управляемости используют ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение этого показателя (масштаба управляемости).

Менеджмент (управление) – 1) функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Иными словами,

менеджмент представляет собой организационную деятельность по осуществлению функции руководства чужой работой; 2) в прикладном плане менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя: труд, интеллект, мотивы поведения других людей; 3) организация управления, как правило, экономическими способами и методами воздействия.

Методическая компетентность – это обладание знаниями о новых достижениях в менеджменте, социологии управления, экономике образования, праве, педагогике и психологии; инновационных открытиях в разных сферах деятельности; учебно-методическими, научно-исследовательскими умениями; навыками распространять педагогический опыт и оказывать научно-методическую поддержку педагогам, которые вовлечены в экспериментальную инновационную деятельность.

Методы управления – 1) это способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, представляющие собой множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, определить (сформулировать) цель и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений; 2) (в узком смысле слова) – это способы целенаправленного воздействия на сотрудников и производственные коллективы для обеспечения координации их деятельности в процессе достижения поставленных целей. Методы управления определяют конкретные пути, способы и приемы достижения этих целей; 3) способ управляющего воздействия или средство определения (субъектно-объектных) отношений.

Методы управленческой деятельности – это способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм, воздействия на сознание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях.

Методология «мягких» систем (анализ «мягких» систем, «мягкий» системный анализ) – это методология, рассматривающая систему не как

часть реального мира, а как системно-организованный процесс его изучения. Методология «мягких» систем предназначена для выявления различных точек зрения и постепенного достижения взаимопонимания, поэтому она (методология) может трактоваться как процесс обучения, как процесс, помогающий заинтересованным сторонам достигнуть взаимопонимания.

Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или объектов путем построения и изучения их моделей. Модель в широком смысле слова – это любой образ (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления (оригинала данной модели), используемый в качестве его «заместителя» или «представителя». В качестве образа может пониматься, например, изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т.п.

Модель – 1) это представление анализируемого объекта, системы или понятия в форме, отличной от формы их реального существования. Модель служит средством, помогающим понять, объяснить или усовершенствовать систему. Модель может рассматриваться как средство познания, обучения, совершенствования «известного» или средство создания, разработки нового. Модель представляет собой структуру, более простую, чем реальный объект, соответствующую этому объекту и используемую вместо него в процессе исследования; 2) продукт моделирования, то есть процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет).

Модель управления – теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Мониторинг персонала – кадровая технология, обеспечивающая постоянно длящееся (периодическое) наблюдение за состоянием характеристик персонала.

Мотивация – деятельность по активизации людей, работающих в организации, и побуждению их эффективно трудиться для достижения поставленных (в планах) целей. Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Нелинейная система – это система, поведение которой определяется сложными закономерностями, затрудняющими (или делающими невозможным) прогнозирование ее поведения и развития. Для нелинейной системы не приемлема традиционная модель управления, представляющая управление как линейный, строго детерминированный процесс воздействия субъекта на объект. Нелинейная система характеризуется: необратимостью процессов поведения, наличием точек бифуркации, влиянием малых возмущений на «выбор» направлений последующих изменений в точках ветвления. Нелинейность организационных систем (нелинейность отношений между переменными) выступает как сущностная характеристика организационной динамики сложноорганизованных, хаотических систем, действующих в хаотическом режиме. Нелинейность приводит к эффекту, при котором изменения в сложноорганизованной системе, кажущиеся на первый взгляд небольшими, могут породить существенно усиленную реакцию в результате резонансного воздействия каскада небольших изменений («эффект бабочки»). Нелинейная система является предметом исследования синергетики.

Неформальная группа (организация, структура) – группа, формируемая не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организациями в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Неформальная группа – группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, часто является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Норма управляемости (или сфера контроля) – количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Норма управляемости, или сфера контроля устанавливается посредством (путем) делегирования линейных полномочий, и варьируется в широких пределах. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. При широкой сфере контроля одному руководителю подчиняется большое число людей, что дает в результате плоскую структуру управления. При узкой сфере контроля каждому руководителю подчиняется небольшое число людей, и структура управления становится многоуровневой.

Образовательные системы – это все те социальные институты, чья цель – образование человека. К образовательным системам относятся начальная и средняя школа, профессиональные училища, техникумы, высшая профессиональная школа, различные системы повышения квалификации и переподготовки кадров и т.д.

Обратная связь – 1) принцип управления, определяющий взаимоотношение между субъектом управления и объектом управления, в соответствии с которым объект управления не только испытывает управляющие (целенаправленные) воздействия, но и, развиваясь по своим собственным законам, определяющим его поведение, оказывает обратное влияние на субъект управления и соответственно на процесс и качество управления; 2) реальное или кажущееся воздействие объекта управления на управляющую систему, оказывающее влияние на характер, содержание, формы и методы управления, и, следовательно, на качество управления; 3) в теории систем – это функциональная подсистема, обеспечивающая коррекцию (управление) системы относительно цели.

Операция управления – это однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определенной (локальной) цели, она выполняется одним или несколькими исполнителями.

Организационная культура – это выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений,

образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

Организационная структура – способ разбиения задач и распределения обязанностей между группами (исполнителями, подразделениями, подсистемами). Организационная структура – это функциональное понятие, описывающее распределение выбора. Прежде всего, речь идет об определении того, кто за что отвечает. Более сложные аспекты организационной структуры связаны с определением того, от кого должно зависеть установление различных параметров выбора (в частности, с функциями персонала). Всякую задачу можно разделить несколькими способами, причем одни из них окажутся более эффективными, чем другие.

Организационно-коммуникативная компетентность – это умение взаимодействовать в коллективе, выстраивать внешние и внутренние отношения на гуманно-личностной основе; способность к сотрудничеству, межкультурной коммуникации; потребность в овладении иностранным языком для развития международных контактов.

Организация – 1) социальная группа (группа людей), в которой существует функциональное разделение труда, и ее деятельность сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) процесс создания структуры «учреждения» (организации, предприятия). Структура, в свою очередь, дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей этого учреждения. Иными словами, организация – это процесс установления взаимосвязи между отдельными элементами (подсистемами) организации и исполнителями (персоналом), управляющей и управляемой системами, различными ступенями и звеньями управления, обеспечение непрерывности, единства, динамичности и результативности процессов производства и управления.

Организационно-деятельностная компетентность – обладание способностью осуществлять управление разнообразными видами

деятельности, которые развиваются в школьной организации; принятия управленческих решений; умения выбирать наиболее эффективные средства повышения качества управления учреждением образования.

Организация труда – организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

Отбор в организации – пролонгированный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего.

Отбор персонала – комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Работник может принимать на себя ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий в соответствии с принципом «соответствия», т.е. руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Ответственность рассматривается в контексте делегирования.

Отношение – это гипотетическое правило, связывающее два или более элемента системы. Примерами отношений, определенных в теории систем, являются – отношение порядка, функциональная зависимость, взаимосвязь, взаимодействие и др. Управленческие отношения – это совокупность взаимосвязей и взаимодействия между элементами системы. Целостность системы, в частности, задается набором явных связей элементов системы, а связь элементов определяется через отношение, имеющее место между этими элементами.

Оценка – это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона – чего-то известного, познанного или представляемого человеком.

Оценка персонала – это кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных характеристик (качеств) человека с заранее установленными.

Педагогический анализ – это функция управления школой, направленная на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результата учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или перехода ее в более высокое качественное состояние.

Персональный контроль – это комплексный контроль работы одного учителя в разных классах. Он проводится в плановом порядке с тем, чтобы оценить качество выполнения учителями своих обязанностей, выявить достижения, способствовать устранению ошибок, оказывать побуждающее влияние.

Планирование – это проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Планирование – это процесс подготовки ряда решений для осуществления последующих действий, направленных на достижение целей предпочтительными средствами.

Планирование инкрементальное – это планирование предлагающее проводить преобразования в организации путем незначительных, малых изменений, каждое из которых должно быть тщательно оценено, перед тем как приступить к следующему шагу; внимание заостряется только на частях системы и анализ предполагается только в отношении незначительной модификации функций, потоков и структуры системы. Сделки и компромиссы инкрементального подхода обращают внимание только на сами альтернативные планы, а не на критерии их оценки. Продуктом (результатом) инкрементального планирования бывает не конкретный план, а скорее широкие границы изменения параметров плана, в пределах которых

люди, придерживающиеся различных ценностей и интересов, могут прийти к соглашению о распределении ресурсов.

Планирование интерактивное – это планирование во взаимодействии всех подразделений, планирование полагающее, что будущее в значительной степени – это продукт созидательной деятельности. Отсюда вытекает основная концепция планирования как «проектирования желаемого будущего и изыскания путей его построения». Интерактивное планирование основано на принципах: участия (принципа партисипативного управления); непрерывности процесса планирования во времени; целостности планирования, т.е. интеграции по вертикали и координации по горизонтали процесса планирования (планирование «сразу всеми»).

Планирование программно-целевое – один из широко используемых методов стратегического планирования, позволяющий устанавливать тесную и по возможности однозначную связь между общими целями высшего уровня и конкретными вариантами распределения ресурсов по всем уровням и элементам системы. Программно-целевое планирование включает: долгосрочный прогноз развития исследуемой системы (или сценарий), определение глобальной цели программы, построение дерева целей, получение количественных оценок значимости целей и средств и их достижения по всему дереву целей, выполнение расчетов по дереву целей, выбор наилучших решений на каждом уровне, обеспечивающих реализацию программы и достижение глобальной цели.

Планирование системное – это базирующийся на совокупности качественных и количественных методов подход, при котором проблемы планирования формулируются на языке множества участвующих сил и отношений между ними, это подход, представляющий собой поиск сходимости между идеализированными, оптимальными и возможными предложениями. При системном планировании стремятся способствовать взаимодействию с внешней средой, отдавая дань неопределенности, которая ассоциируется с развитием и усложнением процессов.

Планирование стратегическое – процесс управленческой деятельности (вид планирования), основанный на: распределении ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации (обеспечение эффективных внутренних операций в организации) и организационном стратегическом предвидении. Стратегическое планирование – это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и распределения ресурсов с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Основная задача стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в организации.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Предметно-обобщающий контроль – предполагает проверку качества преподавания определенного предмета в разных классах и разными учителями. Эту форму наиболее целесообразно использовать в случаях, когда имеются отклонения от запланированных результатов в успеваемости по определенному предмету.

Признак эффективного управления – умение руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления намечать частные цели и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью, регулируя и корректируя оптимальное достижение намеченных результатов.

Принципы управления – это руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Проблема гуманизации управления школой – заключается в том, чтобы в каждом управленческом решении видеть личность учителя и ученика, проявлять уважение к достоинству человека и доверие к нему. Утверждение субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в

педагогической деятельности – конкретные формы проявления гуманизации процесса обучения и воспитания.

Проблема – это состояние неудовлетворенной потребности или проблема – это выявленная потребность. Проблему можно определить и как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен человек. В последнем случае признаком проблемы является отклонение того, что имеет место в действительности, от того, что желательно иметь, или отклонение того, что известно, от того, что хотелось бы знать.

Проблемная ситуация – это проблема с позиций стратегического управления, когда «окружение» проблемы (или контекст), т.е. набор ситуационных факторов, оказывает существенное влияние на суть проблемы и последующие возможные пути ее решения. Проблема рассматривается как принципиально открытая система. Ситуация определяется как конкретный набор обстоятельств, совокупность факторов и условий, существенно влияющих на организацию в данное конкретное время. Анализ проблемной ситуации состоит в выявлении наиболее значимых переменных и их влияния на эффективность организации. Проблема рассматривается как проблемная ситуация, следствием чего является необходимость увязки конкретных действий, приемов и концепций с конкретными ситуациями.

Профессиональный отбор – это более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности.

Процесс – это последовательная смена состояний объекта в результате произведенных действий.

Разнообразие – это число состояний объекта (системы, ситуации и т.п.). В кибернетике понятие разнообразие используется как мера сложности систем.

Регулирование – как функция менеджмента регулирование деятельности в социально-педагогической системе создает условия

реализации государственных регуляторов, кроме того, здесь проявляется их результативность. Другими словами, функция регулирования создает условия для обеспечения функционирования управляемых систем в установленных для данной системы параметрах, заданиях, планах, программах, регламентах. Таким образом, через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления. Регулятор – это та часть системы (управления), которая осуществляет регулирование. Регулирование представляет собой процесс изменения взаимосвязи элементов системы, направленный на ее сохранение.

Руководство – это линейная функция управления, направленная на регулирование отношений в организации, функция управления коллективом и организации его деятельности. Для реализации этой функции лицо, на которое официально возложено руководство, т.е. руководитель, наделен формально регламентированными правами и обязанностями, соответствующими полномочиями и ответственностью. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива (группы) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования, – наказания и поощрения подчиненных, в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Самоменеджмент – это прежде всего самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, пространстве, общении, деловом мире.

Связь (между объектами и (или) элементами, событиями и т.п.) – это свойство или свойства множества объектов и (или) событий, которыми они не обладают, если их взять по отдельности. Связь между объектами задается через отношение. Связь – это то, что представимо через отношения. Целостность системы, в частности, задается набором явных связей элементов систем, структура понимается как сеть связей элементов системы, а связь элементов задается через отношение, имеющее место между этими

элементами. В общем случае связь не равнозначна отношению, связь следует трактовать более широко, как «то, что представимо через отношения».

Синергетика – 1) наука, изучающая явления, которые возникают от совместных действий нескольких разных факторов, в то время как каждый фактор в отдельности не приводит к этому явлению. Термин «синергетика» был предложен немецким физиком Г. Хагеном; 2) наука о самоорганизации. Особый класс явлений самоорганизации – самопроизвольное возникновение хаоса, а из хаоса – регулярной структуры. Синергетика – это наука, изучающая динамические процессы в нелинейных системах, приводящие к хаотизации движения или, наоборот, к его упорядочению и появлению пространственно-временных структур. Возникающие структуры часто называют диссипативными. Это название подчеркивает другую сторону процесса – рассеяние (диссипацию) энергии, которая стабилизирует и делает структуры наблюдаемыми на определенном временном интервале; 3) наука о неожиданных явлениях. Любое качественное изменение состояния системы (или режима ее работы) производит впечатление неожиданного. При более детальном анализе выясняется, конечно, что ничего «неожиданного» в этом нет. «Причиной» неожиданного, как правило, оказывается неустойчивость. Анализ, вскрывающий причину неожиданного явления, и составляет предмет синергетики.

Синергетический подход – это подход к организации (и управлению организацией) как к сложной динамической нелинейной системе, предполагающий: необходимость анализа стохастических, вероятностных переменных, определяющих поведение системы; допущение решающего влияния самой малозначительной причины в том или ином сценарии развития событий; движение от хаоса к упорядоченному состоянию через усложнение системы; случайный характер выбора дальнейшего пути развития системы в точке бифуркации (выбор ветви, сценария и т.п.); существование неустойчивости как результата флуктуаций (малых изменений); нелинейность взаимодействия системы и среды в процессе

развития. Синергетическая концепция рассматривает внешнюю среду как нестабильную, наполненную динамизмом, изменениями.

Система – это совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой. Систему можно рассматривать как модель общего характера, т.е. концептуальный аналог некоторых универсальных свойств наблюдаемых объектов.

Система управления – это любой объект, осуществляющий целенаправленную переработку информации и представляющий собой совокупность субъекта и объекта управления, каналов прямой и обратной связи и средств коммуникации. Кибернетика выделяет два общих принципа построения систем управления: обратной связи и многоступенчатости (иерархичности) управления.

Системный анализ – это совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, военного, социального, экономического, научного, технического, экологического и т.п. характера. Системный анализ опирается на системный подход, а также на ряд математических дисциплин (исследование операций) и современных методов управления. Основная процедура системного анализа – построение обобщенной модели, отображающей взаимосвязи реальной ситуации.

Системный подход – это стратегия использования научной методологии для решения сложных и взаимосвязанных проблем, рассматриваемых как единое целое. Системный подход может быть определен и как способ организации исследования сложных проблем и систем.

Ситуационный подход – это подход вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Ситуационный подход предлагает увязывать конкретные приемы и концепции (методы управления и принимаемые решения) с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным путем.

Ситуационный подход пытается определить, какие переменные (факторы) ситуации являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Ситуационная теория утверждает, что специфика поведения организации определяется особенностями ситуации («все относительно»), т.е. метод управления зависит от устойчивости контекста (внешней среды), степени внешней враждебности, величины организации, технологии и пр. Иными словами, ситуационная теория исходит из того, что результаты одних и тех же управленческих (управляющих) действий, в различных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Каждая ситуация требует своего подхода, своего метода, своего решения, своих знаний.

Сложная система – это вероятностная, динамическая, открытая, нелинейная система, поведение которой определяется законами и принципами кибернетики и синергетики. В кибернетике мерой сложности является разнообразие, т.е. сложность «измеряется» разнообразием. Разнообразие определяется как число возможных состояний системы (организации), как число возможных комбинаций явлений и факторов, релевантных для руководства организации или предприятия. Сложноорганизованные системы отличаются особой динамикой нелинейно связанных элементов.

Социальная компетентность – это умение устанавливать и развивать партнерские отношения с социальными институтами, общественными организациями; укреплять связи с органами управления образованием, здравоохранением, правоохранительными органами, разными типами учреждений образования; активно участвовать в мероприятиях городского, регионального, межрегионального и международного уровней; развивать деловые связи со средствами массовой информации.

Социальная технология – это определенный способ достижения поставленных общественных целей путем пооперационного осуществления деятельности, причем операции разрабатываются предварительно,

сознательно, планомерно. Эта разработка проводится на основе и с использованием научных знаний. При разработке технологии учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность.

Социокультурная компетентность – это комплекс знаний о личной, деловой и профессиональной этике, деловом имидже; понимание того, как функционирует школа и общество в целом; восприятие собственной роли и роли других в своем учреждении.

Стиль управления (стиль руководства) – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение целей организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. По своей психологической сути стили управления или руководства отражают, чаще всего, лишь характер принятия решений в социальной группе.

Структура – это способ организации взаимосвязи отдельных частей единого целого. Под структурой системы понимается организация системы из отдельных элементов с их взаимосвязями, которые определяются распределением функций и целей выполняемых системой. Структуру можно представить как сеть связей элементов системы. Структура как своеобразный закон связи элементов в системе означает упорядоченную совокупность связей между элементами системы, обеспечивающую ее целостность и тождественность самой себе, т.е. сохранение основных свойств в условиях различных внутренних и внешних изменений.

Тематически-обобщающий контроль – предназначен для углубленного изучения одного или нескольких аспектов педагогического процесса в разных классах и по разным предметам. Например, может изучаться вопрос формирования общеучебных умений и навыков интересов школьников и др.

Технология – 1) в широком смысле слова технология основана на базе знаний организации. Задачи и технологии тесно связаны между собой.

Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на вход, в форму, получаемую на выходе. Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить такое преобразование. В прикладном отношении технология – это процесс, т.е. последовательность взаимосвязанных процедур и операций, выполняемых более или менее однозначно, с помощью которых исходные материалы (сырье, ресурс) преобразуются в желаемый выходной продукт. Целью управленческой технологии является достижение высокой эффективности; 2) в алгоритмическом смысле технология – это детальное, поэтапное описание того, как протекает, может или должен протекать некоторый производственный или какой-либо иной процесс. Уровень технологии определяется и ограничивается объемом информации и научных знаний; 3) в узком смысле слова – это система взаимосвязанных способов обработки ресурсов и приемов изготовления продукции в производственном процессе; сложный комплекс, в основе которого лежит применение различных орудий, инструментов и аппаратов, использующих наработанные человечеством навыки, знания, умения. Технология «преобразует» достижения науки, научные результаты в реальные приложения, внедряет достижения науки в жизнь. Науку об управлении следует рассматривать как сплав методологии и технологии.

Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Управление – 1) функция организационных систем, обеспечивающая сохранение структуры организации (системы), поддержание режима функционирования (режима работы), реализацию программ (планов, проектов) и достижение целей; 2) деятельность по целенаправленному изменению устройства, функционирования и развития системы с использованием обратной связи. Управление (в организационной системе, в организации) представляет собой процесс выработки и реализации субъектом управления управленческих решений (на основе информации об объекте

управления и внешней среде) в рамках целенаправленного воздействия на объект управления для организации и координации его деятельности при функционировании системы.

Управленческая компетенция современного руководителя общеобразовательного учреждения – его готовность и способность к реализации управленческих функций и эффективному решению управленческих задач на основе знания теории менеджмента, сформированных умений и навыков, способность применять управленческие знания, умения и личностные качества в практике управления школой.

Управленческая культура – культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений. Исходя из этого, под управленческой культурой понимают оптимальную систему управленческих действий, более или менее полно отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития общества. Политическая, правовая, административная, организационная, менеджерская культура являются видами управленческой культуры.

Управленческий процесс – это совокупность логически связанных (между собой) отдельных стадий, образующих (единую) взаимосвязанную и взаимодействующую систему управленческих действий (единый управленческий процесс).

Управленческое решение – это средство осуществления (реализации) управляющего воздействия или способ выражения (определения) управленческого отношения. Управленческое решение представляет собой развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Управляемость – это способность системы (объекта управления) реагировать на внешние воздействия и возможность изменить свое состояние или режим функционирования (деятельности) под влиянием управляющих воздействий («команд» управления). Систему называют вполне управляемой, если с помощью какого-либо конечного управления за конечное время можно перевести систему из одного произвольно заданного состояния в другое заданное (также произвольное, но фиксированное) состояние. Управляемость системы является необходимым условием развития.

Управляющее воздействие – 1) воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления; 2) это средство, способ или метод влияния на сознание, поведение и деятельность людей.

Устойчивость – это способность системы сохранять состояние равновесия со средой, способность отвечать на изменение среды. Система является устойчивой, если она способна отвечать на изменения среды, даже если эти изменения не предвиделись в момент проектирования организационной системы. Для того чтобы оставаться устойчивой, система должна обладать необходимым разнообразием, соответствующим сложности ее окружающей среды.

Формальная группа (организация, структура) – структурное подразделение в организации (группа), имеющее формально (официально) назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а так же формально закрепленные за ними функции и задачи; – это группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Фронтальный контроль – по форме проведения является комплексно-обобщающим. Он предполагает глубокую всестороннюю проверку деятельности всего или части педагогического коллектива (например, методического объединения) по целому ряду аспектов. Например, может быть проверена деятельность учителей начальной школы по вопросам

развития учащихся на уроках и во внеурочной воспитательной деятельности, соблюдения санитарно-гигиенических требований к режиму занятий.

Функция – это определенный вид активной и целенаправленной деятельности. Функция представляет собой специализированный вид деятельности, которой индивид занят постоянно (например, конкретная должность).

Функции управления – определенные, конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления.

Цель в узком смысле слова – это набор характеристик желаемой системы, ситуации, состояния и т.п. Цель в широком смысле слова основана на системе ценностей. Цель – это суждение индивида о том, что является нужным, необходимым, что является ценным. Цель определяют как конечное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться (достичь) отдельный человек или группа, работая вместе, или организация.

Цель асимптотическая (идеальная цель) – это конечный результат, сформулированный как реально не достижимый идеал, или идеальный результат.

Цель граничная – это цель, сформулированная как определенный (заданный или граничный) результат, который должен быть достигнут.

Цель школы – сформировать основы базовой культуры, включающей интеллектуальную, нравственную, эстетическую, трудовую, экологическую, правовую и другую культуру личности. Общая цель детализируется в частных целях, сформулированных по отдельным направлениям учебно-воспитательной работы.

Цель экстремальная – это цель, сформулированная как экстремально (максимально или минимально) возможный результат.

Ценность – это выбор того, что, по мнению субъекта, является важным, стоящим. Выбор цели человеком основан на его системе ценностей. Следовательно, цель можно определить как конечное состояние или

желаемый результат, которого стремится добиться (достичь) отдельный человек или группа, работая вместе, или организация.

Централизация управления – предполагает сосредоточение принятия решений и контроля персонала на высшем уровне управления. Преимущества централизованного управления в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом. Централизованные организации – организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

«Черный Ящик» – 1) термин, употребляемый главным образом в кибернетике (системотехнике) для обозначения систем, структура и внутренние процессы которых неизвестны или очень сложны. Это системы такой сложности, что оказывается невозможно описать их структуру и поведение; 2) методика исследования проблем очень высокой сложности путем исследования их реакций на известные (заданные) входные воздействия (сигналы). Техника «Черного Ящика» предполагает, изменяя параметры входа, фиксировать изменения на выходе. Эта процедура позволяет понять закономерность поведения организации (системы) и тем самым сделать его более предсказуемым.

Экономическая и правовая компетентность – это знание и понимание общих экономических законов, изменений в законодательстве.

Энтропия – 1) особая величина (в физике) – функция состояния системы; характеризует в обычно наблюдаемых явлениях или процессах рассеяние, обесценение энергии, заключающееся в переходе всех видов энергии в тепловую и равномерном распределении последней между всеми телами природы. Энтропия – это функция состояния системы, характеризующая степень неупорядоченности системы, степень дезорганизации. В соответствии с законом возрастания энтропии

организованная система, в которой происходят необратимые процессы, должна стремиться к наиболее вероятному состоянию и, следовательно, к деструкции (дезорганизации) имеющегося порядка и к хаосу; 2) мера неопределенности состояния или поведения управляемой системы в данной ситуации (условиях); Энтропия по знаку противоположна объему информации; 3) в политической литературе употребляется «энтропия власти» как рассеяние, обесценение власти, утрата властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие; 4) «энтропия управляющей системы» – это мера отклонения системы или ее отдельного звена от принятого эталонного (ожидаемого) положения, проявляется в снижении уровня организации, эффективности функционирования, темпов развития системы.

Эффективность – это свойство системы (процесса, события, явления), характеризующее соответствие ее (или результата ее функционирования) целевому назначению в определенных условиях использования (или функционирования) и с учетом затрат на проектирование, изготовление и эксплуатацию системы.

Эффективность внешняя (техническая эффективность) – это свойство системы (процесса, события), характеризующее результативность деятельности организации, степень достижение целей организации. Под технической эффективностью понимают свойство системы, проявляющееся в том, что организация производит нужную, востребованную продукцию или услуги. Анализируя техническую эффективность, организация оценивает соответствие результатов деятельности требованиям, предъявляемым внешними условиями, выясняя, каково влияние результатов на состояние общества (потребителей результатов).

Эффективность внутренняя (экономическая эффективность) – это свойство системы (процесса), характеризующее насколько хорошо и умело организовано использование ресурсов и оптимизированы процессы в организации. Экономическая эффективность предполагает оценку процесса

создания продукции или услуг. Внутренняя эффективность отражает насколько умело, эффективно, экономично достигается цель системой (организацией). Оценивая экономическую эффективность, организация анализирует внутренне положение дел, свою собственную деятельность, выясняя, какой объем ресурсов затрачен на предоставление заданного объема услуг.

ПРИМЕРЫ РЕФЛЕКСИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Рефлексивные технологии в педагогическом процессе

Технология «Рефлексивная мишень»

На листе бумаги формата А1 рисуется мишень, которая делится на четыре (можно и больше, меньше) сектора. В каждом из секторов записываются параметры – вопросы рефлексии состоявшейся деятельности, взаимодействия. Например, 1-й сектор – оценка содержания; 2-й сектор – оценка формы, методов взаимодействия; 3-й сектор – оценка деятельности педагога; 4-й сектор – оценка своей деятельности (рис. 1).

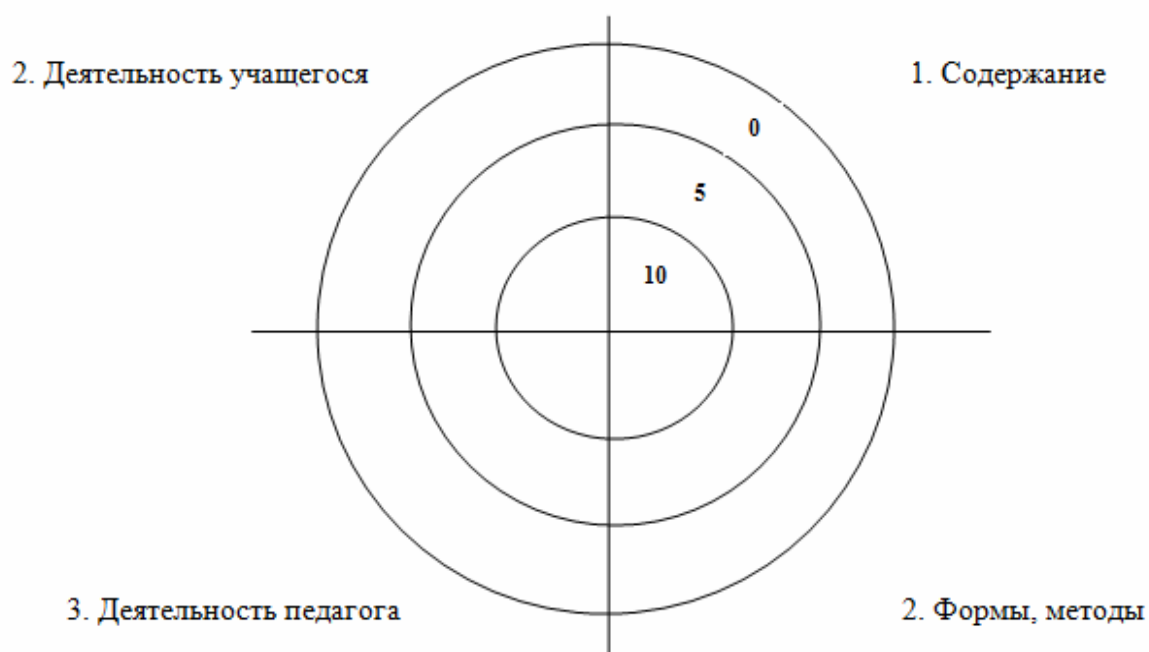


Рис. 1 Образец рефлексивной мишени

Каждый участник педагогического взаимодействия маркером или фломастером (ручкой, карандашом) четыре раза (по одному в каждый сектор) «стреляет» в мишень, делая метку (точку, плюс и т.д.). Метка соответствует его оценке результатов состоявшегося взаимодействия. Если участник очень низко оценивает результаты, то метка ставится им в

«молоко» или в поле «0» на мишени, если выше, то в поле «5». Если результаты оцениваются очень высоко, то метка ставится в «яблочко», в поле «10» мишени.

После того как каждый участник взаимодействия «выстрелил» (поставил четыре метки) в рефлексивную мишень, она вывешивается на всеобщее обозрение и педагог организует ее краткий анализ.

Технология «Рефлексивный круг»

Все участники педагогического взаимодействия садятся в круг.

Педагог задает алгоритм рефлексии:

- расскажите о своем эмоциональном состоянии по ходу урока и в его конце;
- что нового вы узнали, чему научились;
- каковы причины этого;
- как вы оцениваете свое участие в уроке (внеклассном деле). Затем все участники педагогического взаимодействия поочередно высказываются в соответствии с заданным алгоритмом.

Педагог своим высказыванием завершает рефлексивный круг.

Технология «Мини-сочинение»

Участникам педагогического взаимодействия предлагается написать на отдельных листах бумаги небольшие по объему тексты по окончании урока (внеклассного дела, семинара, игры, четверти, полугодия, учебного года и т.д.) на темы:

- «Я – в уроке, урок — во мне» («Я – в семинаре, семинар – во мне» (мое участие, мой вклад в урок, самооценка деятельности; значение урока, семинара для развития учащегося – самооценка);
- «Мои мысли о своем участии в деле»;
- «Как я оцениваю результаты дела»;
- «Что мне дал этот урок (дело)».

Познакомившись с сочинениями, педагог проводит их анализ.

Технология «Ключевое слово»

Участникам педагогического взаимодействия (учащимся, студентам, педагогам, участникам семинара и т.д.) предлагается на маленьких листочках бумаги, которые заранее педагог может подготовить и раздать каждому, написать одно слово, с которым у них ассоциируется содержание состоявшегося дела, взаимодействия, дела в целом, результаты взаимодействия.

Для выполнения этой работы дается 2-3 мин. По истечении времени педагог собирает листочки с записанными на них ключевыми словами.

После этого преподаватель проводит краткий анализ полученных результатов или предлагает это сделать учащимся.

Этот технологический прием можно реализовать и устно: каждый из участников через 2-3 мин по цепочке называет вслух свое слово.

Технология «Зарядка»

Участникам педагогического взаимодействия, вставшим в круг, педагог предлагает через выполнение определенных движений дать оценку отдельным компонентам этого взаимодействия (содержанию, отдельным технологиям, деятельности некоторых творческих групп, учащегося, педагога, отдельным играм и т.д.), а также выразить свое отношение к этим компонентам.

Могут быть предложены следующие движения:

- присесть на корточки – очень низкая оценка, негативное отношение;
- присесть, немного согнув ноги в коленях, – невысокая оценка, безразличное отношение;
- обычная поза стоя, руки по швам – удовлетворительная оценка, спокойное отношение;
- поднять руки в локтях – хорошая оценка, позитивное отношение;

- поднять руки вверх, хлопая в ладоши, подняться на цыпочки – очень высокая оценка, восторженное отношение.

В начале реализации этой технологии педагог знакомит участников со всеми движениями и их значением.

Каждый участник, после того как педагог называет тот или иной компонент состоявшегося взаимодействия, по своему усмотрению производит какое-либо движение.

Технология «Анкета-газета»

На большом листе бумаги (ватмана) участникам педагогического взаимодействия (учащимся, слушателям и т.д.) предлагается выразить свое отношение, дать оценку состоявшегося взаимодействия (урока, внеклассного дела, игры, семинара и т.д.) в виде рисунков, дружеских шаржей, карикатур, стихотворных строк, небольших прозаических текстов, пожеланий, замечаний, предложений, вопросов и т.п.

После того как в оформлении и выпуске газеты все приняли участие, она вывешивается на всеобщее обозрение.

Технология «Цепочка пожеланий»

Каждому участнику состоявшегося педагогического взаимодействия по цепочке (в определенной последовательности) предлагается обратиться с пожеланиями к себе и другим по итогам взаимодействия. Пожелания могут быть направлены на предстоящее взаимодействие, будущие дела.

Заканчивает цепочку пожеланий педагог, подводя определенный итог.

Технология «Заверши фразу»

Участникам состоявшегося педагогического взаимодействия для выявления результативности урока (внеклассного дела, семинара и т.д.), раскрытия у учащихся сформированности определенного смысла о

рассматриваемом явлении, событии предлагается завершить ряд фраз, касающихся содержания, атмосферы, организации взаимодействия.

Например, после игры-путешествия с экологическим содержанием («По тропе Берендея») при рефлексии можно предложить участникам завершить следующие фразы:

- «Природа – это...»;
- «Обращение с природой для меня – это...»;
- «Среди этапов игры-путешествия мне особенно понравился...»;
- «Во время игры я приобрел ...»;
- «Игра заставила меня задуматься о ...»;
- «По отношению человека к природе можно судить о ...» и т.д.

Технология реализуется следующим образом: педагог произносит незавершенную фразу и указывает на участника, которому предлагает ее завершить. С одной и той же фразой преподаватель может обращаться к 2-3 участникам. Желательно, чтобы каждый участник завершил хотя бы одну фразу.

Технология «Рефлексивный ринг»

Поочередно каждый из участников состоявшегося дела приглашается на рефлексивный ринг (в круг), рефлексируя итоги и ход дела по заданному алгоритму:

- эмоциональное состояние, мотивы деятельности, состояние знаний;
- причины состояния;
- оценка прошедшего дела и т.д.

После рассказа-рефлексии одного участника другие обращаются к нему с разнообразными вопросами, углубляя рефлекссию.

Возможен и другой вариант реализации этого технологического приема, когда на рефлексивный ринг приглашается по паре участников. Сначала они обмениваются вопросами между собой, рефлексируя

состоявшееся дело, затем к ним могут обратиться с вопросами другие участники взаимодействия.

Электронный источник: <http://gigabaza.ru/doc/81630.html>

Техники рефлексии, направленные на анализ собственной деятельности учащегося, приобретения умений ставить оценку своей деятельности

Технология «Острова»

На большом листе бумаги рисуется карта с изображением эмоциональных «островов»: о. Радости, о. Грусти, о. Недоумения, о. Тревоги, о. Ожидания, о. Просветления, о. Воодушевления, о. Удовольствия, о. Наслаждения, Бермудский треугольник и др. (рис. 2).



Рис. 2 Образец технологической карты эмоциональных «островов» при реализации технологии «Острова»

Карта островов вывешивается на доске (стене) и каждому участнику взаимодействия предлагается выйти к карте и маркером (фломастером) нарисовать свой кораблик в соответствующем районе карты, который отражает душевное, эмоционально-чувственное состояние участника после состоявшегося взаимодействия.

Например: «Мое состояние после состоявшегося взаимодействия характеризуется удовлетворением, осознанием полезности дела, положительными эмоциями. Я нарисую свой кораблик, дрейфующим между островами Удовольствия, Радости и Просветления».

Каждый из участников имеет право нарисовать на карте и какой-либо новый остров со своим названием, если его не совсем устраивают уже имеющиеся. После заполнения карта вывешивается на всеобщее обозрение и педагог может предложить проанализировать ее.

Эта технология может быть использована педагогом в конце каждого учебного дня на протяжении определенного периода времени. Карты каждого дня можно вывешивать в классе и в конце недели сравнивать их, выясняя, как изменялось состояние учащихся.

Технология «Гора»

Рисуется гора – на доске, листе ватмана, маленьких листочках – одна для всех или каждый для себя индивидуально (рис. 3). Гора может по очертаниям напоминать гору или лишь ее условное изображение – диагональ снизу вверх. Учащимся предлагается нарисовать человечка или лицо, или поставить букву я в то место горы, которое соответствует их уровню усвоения материалы. У подножия горы – ничего не усвоил, материал остался не ясен, на вершине горы – хорошо усвоили. Можно предложить по этой же методике оценить степень своих знаний по изученной теме.

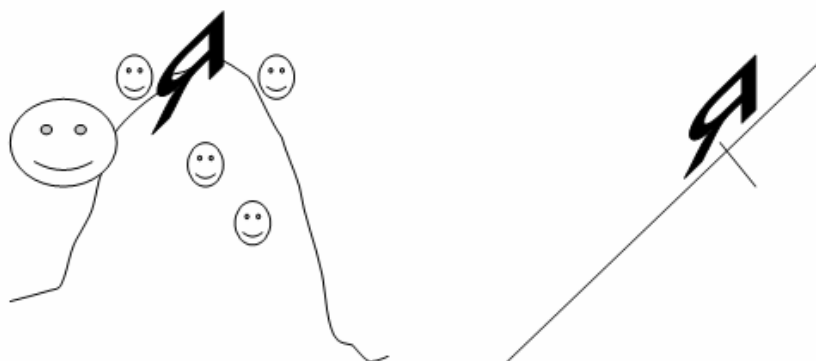


Рис. 3. «Гора»

Рефлексия	Цель	Технологии
Рефлексия настроения и эмоционального состояния	Установление эмоционального контакта с классом либо выявление эмоционального отношения учеников в целом к уроку или внеурочному занятию	<p>Технология «Цветовое изображение настроения». Ученикам предлагается оценить свое настроение и отметить его соответствующим цветом (прикрепить стикер, закрасить и т.п.). Таким образом, учитель может увидеть общую картину настроения класса на уроке, предположить отношение учеников к тому или иному уроку или учителю.</p> <p>Технология «Острова». Участникам предлагается отнестись к работе на уроке как к путешествию, в котором они посетили разные острова: остров Удовольствия, остров Радости, остров Просветления, остров Восхищения, Бермудский треугольник, остров Недоумения, Остров Неопределенности, остров Тревоги, остров Скуки, остров Невезения, остров Разочарования и т.д. Каждому нужно отметить, на каких островах он побывал. (Учитель может предлагать не все перечисленные острова или продумать другие, которые помогут выразить ученику свое эмоциональное состояние).</p>
Рефлексия деятельности	Осмысление способов и приемов работы с учебным материалом, поиск наиболее рациональных из них, оценка активности ученика на уроке или разных его этапах, формирование произвольного поведения школьников.	<p>Технология «Все у меня в руках!». Учащиеся рисуют на листах бумаги свою руку, обводя ее контур, записывают вопросы возле каждого пальца и вписывают внутри контура свои ответы на эти вопросы. Затем листки вывешиваются как бы на «выставке», и всем участникам до общего обсуждения предоставляется время для знакомства с нею.</p> <p>Вопросы для оценки деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • большой палец – с этим заданием я справился успешно самостоятельно; • указательный – у меня возник вопрос; • средний – над этой темой я хотел (а) бы еще поработать; • безымянный – в этом задании я обратился за помощью; • мизинец – я получил удовольствие от... <p><i>Этот вид рефлексивной деятельности приемлем на этапе проверки домашнего задания, защиты проектных работ.</i></p>
Рефлексия содержания учебного	Выявление уровня осознания учеником содержания	Незаконченное предложение. Может использоваться педагогом на разных этапах урока: изучение нового или закрепление пройденного материала, решение

материала	пройденного.	проблемной ситуации и т.д. Учащимся предлагается закончить предложение «Я не знал... – теперь я знаю...»; «Сегодня я научился...», «Раньше я этого не умел... – теперь я это умею».
Рефлексия результатов	Обращение внимания на результат деятельности анализ успехов и способов достижения успехов, возникших трудностей и способов их преодоления, оценивание своего вклада, своей активности, эффективности работы класса позволяют учащемуся получать удовольствие от работы, развивать личную ответственность за успехи и неудачи, расширять навыки сотрудничества.	<p>Технология рефлексивных вопросов состоит в том, что учитель задает вопросы ребенку, внимательно выслушивает его, находит в его ответах позитивные моменты (достижение успехов, от самых незначительных до весьма очевидных; приобретение детьми каких-либо качеств и умений), акцентирует внимание школьника на них. Затем ребенок учится сам ставить себе уже знакомые вопросы, например: «Кем я был и кем я стал?», «Каких результатов добился и каким путем шел к этим достижениям?», «Какие трудности испытывал и как их преодолевал?», «Где граница моего знания?», «Кто из взрослых может мне помочь в ликвидации незнания?», «Какой литературой я могу воспользоваться?».</p> <p>Технология «Рефлексивный экран». Школьники по кругу высказывают свое отношение к уроку (внеурочному занятию) одним предложением, выбирая начало фразы из рефлексивного экрана на доске: <i>сегодня я узнал..., было интересно..., было трудно..., я понял, что..., теперь я могу..., я почувствовал, что..., я научился..., у меня получилось ..., я попробую в следующий раз..., меня удивило..., мне захотелось...</i> и т.д.</p>

Электронный источник: <http://www.ino-nk.ru/work/180>

Проективная социально-психологическая методика

«Дерево с человечками»

Автор Д. Лампен, адаптация Л.П. Пономаренко

[C:\Users\us\Desktop\МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ УЧЕБНЫХ ГРУПП.html]

Для изучения социально-психологических аспектов самооценки респондентов в контексте определения ими своего собственного места в учебной группе одноклассников, используется известная проективная методика (тест-задание) «Дерево с человечками» (рис. 4), дающая достаточно достоверные результаты в совокупности с другими социально-психологическими методиками. В методике «Дерево с человечками»

обследуемый выбирает тех человечков, с которыми он отождествляет своё реальное социальное положение в учебной группе и своё идеальное социальное положение в учебной группе. Методика «Дерево с человечками», направлена, в широком смысле, на выявление социально-психологического уровня адаптации личности в социальной группе. В узком смысле, данная методика предназначена для выявления степени школьной адаптации обучающегося в учебной группе (классе). Интерпретация результатов выполнения проективной социально-психологической методики «Дерево с человечками» производится исходя из того, какие позиции на стимульном материале выбирает данный ученик, с каким социально-психологическим положением он отождествляет своё реальное и идеальное положение в учебной группе, есть ли различия в выявленных параметрах.



Рис. 4. «Дерево с человечками»

Итак, данная методика проводится в два этапа. На первом этапе (имеющееся собственное социальное положение в группе в представлениях обучающихся), обучающиеся определяют себя в имеющихся на настоящее

время, по их мнению, групповых условиях, в имеющейся в текущий момент внутригрупповой ситуации. На втором этапе (желаемое собственное социальное положение в группе в представлениях обучающихся), обучающиеся проясняют своё представление о желаемом ими своём социальном положении в группе, о своём желаемом месте в группе.

Инструкция. Посмотри внимательно на рисунок. Перед тобой дерево и лесные человечки на нём. У каждого из человечков разное настроение, каждый занят своим любимым делом, каждый занимает своё любимое положение на их дереве. Возьми коричневый карандаш (фломастер) и раскрась ствол и ветки дерева. Когда будешь раскрашивать, внимательно рассмотри каждого человечка: где он расположен, чем он занят. Теперь возьми красный карандаш (фломастер) и раскрась того человечка, который напоминает тебе себя самого, похож на тебя, на твоё настроение в школе и отражает твоё положение в классе. Затем возьми зеленый карандаш (фломастер) и раскрась того человечка, которым ты хотел бы быть и на чьём месте ты хотел бы находиться, если бы мог выбирать желаемое тобой положение в классе.

Рефлексивные техники, направленные на оценку психоэмоционального состояния ребёнка на уроке

Техника «Смайлик настроения»

Учащимся предлагается нарисовать смайлик настроения. Желательно предварительно указать на листе бумаги, где будет считаться верх и левая сторона, иначе потом учителю будет сложно понять значение смайлика – улыбка или грусть.

Техника «Погода»

Учащиеся на листе бумаги рисуют свое настроение на уроке: солнечно (ясно), облачно, пасмурно...

Техника «Шкала настроения»

В определенных местах классного кабинета находится схематичное изображение различных человеческих эмоций в виде схематичного лица, на определенном цвете. Каждой схеме соответствует цифра. Например:

Восторженное -1 – красный

Радостное – 2 – оранжевый

Приятное – 3 – желтый

Спокойное – 4 – зеленый

Раздраженное – 5 - фиолетовый

Учащиеся на листах бумаги записывают цифру, соответствующую их эмоциональному состоянию на уроке и передают учителю.

Еще один вариант данной техники: предложить учащимся встать рядом с соответствующей состоянию эмоцией.

Техника «Пять пальцев»

Этот способ подведения итогов занимает 5 минут. Каждому ребенку предлагается посмотреть на свою ладонь (рис. 5) и подумать, глядя на нее, над следующими вопросами:

1. Мизинец (М) – «мысль», какие знания и опыт я сегодня приобрел.
2. Безымянный (Б) – «близка ли цель»: что сегодня я сделал для достижения своей цели.
3. Средний (С) – «состояние духа»: каким было мое настроение и от чего оно зависело.
4. Указательный (У) – «услуга»: чем я мог помочь другим?
5. Большой (Б) – «бодрость тела»: как я физически чувствовал себя?

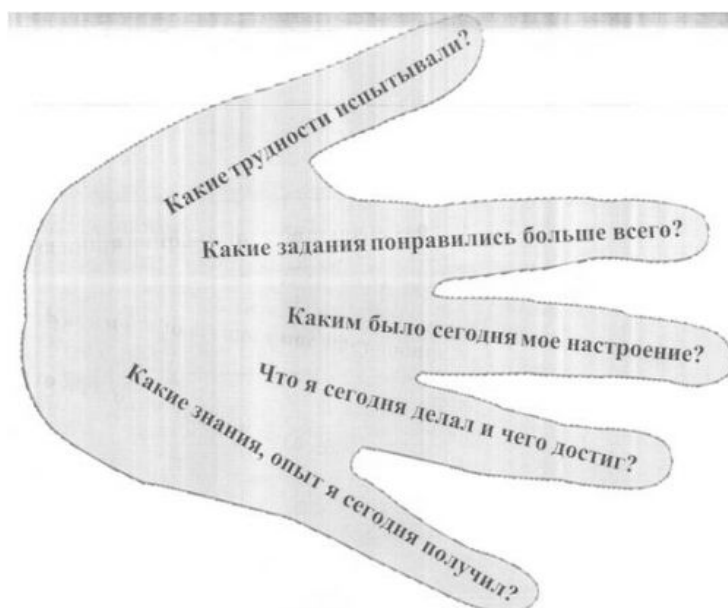


Рис. 5. Рефлексивный подход «Пять пальцев»

Техника «Цветы из разноцветной бумаги»

Для этой техники можно использовать сделанные из разноцветной бумаги цветы «в стиле оригами» или вырезанные цветы. Уходя, каждый ученик помещает в вазу (или прикрепляет на доску) цветок по цвету, соответствующий его настроению.

Техники рефлексии, направленные на развитие творческих способностей

Техника «Синквейн»

Синквейн – способ творческой рефлексии – «стихотворение», написанное по отдельным правилам. Знакомство с синквейном проводится по следующей процедуре:

1. Объясняются правила написания синквейна.
2. В качестве примера проводится несколько синквейнов.
3. Задается тема.
4. Фиксируется время на данный вид работы.
5. Заслушиваются варианты синквейнов по желанию учеников.

Синквейны полезны ученику в качестве инструмента для синтеза сложной информации. Учителю – в качестве среза оценки понятийного и словарного багажа учащихся. Он резюмирует информацию, излагает сложные идеи, чувства и представления в нескольких словах.

Примеры синквейна:

Учитель

Душевный, открытый

Любящий, ищущий, думающий

Много идей – мало времени

Призвание

Или:

Учитель

Суевливый, крикливый

Объясняет, объясняет, ждет

Когда окончится эта пытка?

Бедолага.

Или:

Цикл

Сложный, разный

Повторяется, работает, зацикливается

Без цикла нельзя начистить картошку

Важно

В первой строке пишется существительное, предмет.

Вторая и третья – прилагательное, характеризующее существительное.

Четвертая строка – действие.

Пятая – вывод.

Техника «Написание эссе»

Смысл этого приема можно выразить следующими словами: «Я пишу для того, чтобы понять, что я думаю». Это свободное письмо на заданную

тому, в котором ценится самостоятельность, проявление индивидуальности, дискуссионность, оригинальность решения проблемы, аргументации. Обычно эссе пишется в классе после обсуждения пробы и по времени занимает не более 5 минут. На уроках в рамках данной программы этот прием удобно использовать в плане итоговой рефлексии, когда была рассмотрена важная учебная тема или решена серьезная проблема.

Техника «Сочинение»

Используется, как и предыдущая техника. Пишется по правилам сочинения. Но объем – не более ½ стр. Позволяет понять эмоциональный настрой учащихся.

Техника «Письмо самому себе»

Учащемуся предлагается написать письмо самому себе, где он оценит свои сильные и слабые стороны, отношение к предмету, курсу, отметит, что понравилось, а что – нет, понятна ли тема, оценить свои знания по ней, даст советы по улучшению ситуации. Обычно такая техника используется в конце учебного года или элективного курса.

Техника «Нетрадиционные рисунки «Погода в душе»

Используются различные варианты техник – рисование левой рукой (правой – для левшей), рисование с закрытыми глазами, двумя руками одновременно. С одной стороны, решаются задачи по развитию обоих полушарий, с другой – получаем оценку эмоционального состояния учащегося на уроке.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ КЕЙСЫ

Задание: в данном приложении представлены кейсы студентов магистерской программы «Психология управления образованием» с авторскими решениями. Предложите Ваши собственные решения и обоснуйте их.

Авторы: Козлов П.Г., Федюк Р.С.

Проблемная ситуация	Варианты решения
<p>Во время зачета по дисциплине «Инженерные машины» студент N не смог назвать технические характеристики ни одного из образцов техники, которые изучал в семестре, т.к. пропустил ряд занятий. Сессия зимняя, зачет проходил в аудитории, стоянка техники засыпана снегом.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попросить его отвечать на дополнительные вопросы. 2. Дать задание на написание реферата по теме пропущенного занятия. 3. Предложить ему сходить на стоянку техники с целью поиска там данного образца. Обоснуйте предложенный вариант.
<p>Преподаватель F пытается вовлечь студентов в научную работу, но студенты под разными предлогами отказываются писать научные статьи по итогам исследования.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преподаватель F собрал студентов в компьютерном классе, написал на доске тему и задачи исследования, структуру статьи; порекомендовал обратиться к интернет-ресурсам. В итоге студенты написали статьи и <i>совместно</i> с преподавателем подготовились к конференции, выступили на ней и опубликовали статьи. 2. Следующее открытое занятие преподаватель провел на тему «Написание научных статей».
<p>Студент А. отвлекается на занятии, преподавателя не слушает, причем отвлекает себя и других. Как заинтересовать студента?</p>	<p>Преподаватель К. после занятия оставил студента А. и спросил: «Хочешь по секрету расскажу тебе, о чем будет идти речь на следующем занятии?». На следующем занятии, А. к удивлению всей группы, поднял руку и, ответив на вопрос преподавателя, посмотрел по сторонам торжествующе. А на перерыве подошел к преподавателю и, смущаясь, попросил: «Скажите, а о чем Вы будете в следующий</p>

	раз рассказывать».
Заведующему кафедрой Т. Учебного военного центра ДВФУ регулярно поступали жалобы преподавателей на недисциплинированное поведение одной из студенческих групп на занятии.	Т. проанализировал количество жалоб на каждого студента, выстроил группу у доски и, сказал, что сейчас он устроит переключку, и чтобы студент, услышав свою фамилию, каждый раз делал шаг вперед. В итоге лидеры по недисциплинированности сами вышли вперед на суд своих товарищей. После этого проявлений недисциплинированности на занятиях не было.

Автор: Шкрабалюк И.В.

Ситуация 1. Ученица 3 класса, Ева Д., воспитывается мамой, бабушкой-модницей, очень успешная в учёбе, но не контактирующая с детьми в силу своей рассудительности (имеет нарушения в звукопроизношении). Пришла в обуви мужского типа, но очень модной. Девочки стали её высмеивать, присоединились и мальчики-одноклассники. Ева стала объяснять, что это очень модная обувь, но, к сожалению, донести свои слова до одноклассников не смогла. Пришла и рассказала учителю о случившемся. На следующий день мама Евы выразила благодарность учителю за поддержку ребёнка.

Как поступил учитель в сложившейся ситуации?

Авторское решение: после звонка на урок, когда собрались все учащиеся, учитель поставил рядом с собой Еву и сказал: «Какая замечательная, необычная, удобная у тебя обувь! Где тебе её купили? Я тоже хочу себе такую!» Одноклассники Евы наперебой стали говорить о том, где продаётся такая обувь, и, что у большинства из них она есть. Выяснили все дружно, удобна ли эта обувь и куда можно её носить.

Ситуация 2. Кирилл Т., ученик 2 класса, из обеспеченной семьи, мальчик, которого можно в классе отнести к лидерам. Начало рабочего дня, первый урок. Организационный момент. После слов приветствия учителя, он (Кирилл) достаёт из-под парты котёнка, держит его за шиворот, подняв

вверх, выпаливает громко, на одном дыхании: « И.В., у него ПШОВ (вшей) нет! Я дарю его Вам!»

Действия учителя.

Авторское решение: – Кирилл, а почему ты решил, что у него ПШОВ нет?

– Я его вот так держал (демонстрирует, высоко подняв вверх, за шиворот) и считал до 10-ти. Он ни разу не дёрнулся, не шевельнулся. Значит, нет!

Потом котёнок был выпущен в кабинете до конца уроков, дети подкармливали его, играли с ним. Учительница унесла его домой. Очень часто ребята интересовались питомцем. Из котёнка он превратился в красивого кота.

Ситуация 3. Студентка С. В. проходит практику в 3-ем классе. Добрая, вежливая, любит детей. На заключительном классном часе она сказала, что больше уроки вести не будет у детей, так как закончилась практика. Дети были огорчены и многие говорили о том, что хотели бы, чтобы С. В. учила их дальше. Конечно, «законному» учителю было не очень приятно слышать такие слова от учеников.

Как отреагировал действующий учитель на слова своих учеников?

Авторское решение: учительница обратилась со словами благодарности в адрес С. В., порадовалась за детей, что С.В. им понравилась, что из неё получится замечательный учитель и сказала: «Для того, чтобы стать профессиональным учителем, необходимо начинать работать с учениками, взяв их в первом классе». А далее детям был задан вопрос: «Почему молодому специалисту, будущему учителю, лучше начинать работать с первоклассниками?» И дети привели массу различных доводов, отвечая на этот вопрос.

Ситуация 4. Ученица 1 класса, Анастасия С. – единственный в семье ребёнок. Папе 51 год, маме 40, ребёнку ни в чём не отказывают. Но девочку по характеру и стилю поведения можно назвать «пацан в юбке». Мама –

ухоженная женщина, эти же качества прививает и дочери, к сожалению, безрезультатно.

На уроке технологии учились лепить из пластилина фигурку человека, не плоского, а объёмного. Ученикам было показано, как нужно лепить. В конце урока дети показывали свои работы. Анастасия сидела за первой партой, перед учительским столом. Не поднимаясь из-за парты, молниеносно протянула руку с работой: пластилиновая кукла выглядела вызывающе: в красной юбке, с большой грудью, с длинными тёмными волосами, и выпалила: «Это проститутка!» Класс (более 20 детей), услышав это, замер в ожидании.

Действия учителя.

Авторское решение:

1) – Анастасия, откуда ты знаешь это слово? – спросила учитель.

- Мама с папой его говорят.

- Знаешь ли ты его значение, смысл? Что оно обозначает?

Девочка улыбнулась, потупила взгляд и ответила, что не знает.

- Вместе с родителями поищи значение этого слова в толковом словаре, и ты сравнишь своё понимание с толкованием словаря, – посоветовала учитель.

В этот же день об этом эпизоде было сказано родителям, чтобы и они задумались.

2) Побеседовать с ребёнком наедине, объяснить, что красивых женщин, девушек можно увидеть в разных профессиях, привести примеры видных, красивых женщин -спортсменок, учёных и т.д.

Автор: Стоюшко Н.Ю.

Ситуация 1. «Два студента, обучающиеся в филиале по программе СПО, обратились администратору ОП за помощью в разрешении ситуации по поводу отказа преподавателя принимать у них выполненную с опозданием курсовую работу. Со слов ребят, преподаватель аргументировал свое

поведение (так сказать пояснял) их частыми отсутствиями на занятиях и невыполнением в срок практических работ, согласно программе дисциплины».

Авторское решение: администратор пояснил, иначе, еще раз напомнил студентам об обязанностях учащихся, которым необходимо следовать, в том числе и о соблюдении сроков сдачи работ, предусмотренных программой, и о необходимости присутствовать на занятиях, т.е. провел воспитательную работу. Далее администратор предложил ребятам вновь обратиться к преподавателю, но прежде попросить у него прощение за свое поведение.

Ситуация 2. «К преподавателю Ю. обратилась группа студентов с вопросом о помощи в решении практической работы по дисциплине «Охрана труда», которую ведет другой преподаватель. Ребята пояснили, что их уже не первое очередное решение оказалось неудовлетворительным, и они совсем уже расстроились и не могут понять, в чем дело. Преподаватель данной дисциплины не располагал к дополнительному консультированию, т.е. объяснению. Ребята его побаивались. Тем более, что приближалось окончание семестра».

Авторское решение: преподаватель Ю. предложил ребятам остаться после занятий, чтобы разобраться с заданием, и оказал им методическую помощь в решении практической работы.

Автор: Макарова Ю.О.

Ситуация 1. В спортивном клубе ведутся тренировки по различным дисциплинам. Младшая (мальчики 4-5 лет) группа по КУДО занимается на татами из пенополиуретана типа пазл. После их тренировки проходит занятие по хореографии у девочек младшего возраста, им для тренировки необходим паркетный пол. Как инструкторам ускорить процесс разбора татами? Необходимо учесть, что у девочек нет заинтересованности в этом процессе.

Авторское решение: На занятии по дисциплине КУДО у мальчиков очень сложно удержать дисциплину. Тренер сумел превратить разбор татами в увлекательную игру, к которой в качестве поощрения допускаются только те, кто хорошо вел себя на занятии. Таким образом решается две задачи: вопрос дисциплины и наведение порядка в зале.

Ситуация 2. Девочке (11 лет) врачами было рекомендовано посещать спортивные тренировки для исправления осанки. Девочка недостаточно пластичная, на занятиях по танцам у нее плохо получалось, и она комплексовала. В группе ЛФК ей было скучно. Она отказывалась ходить на занятия. Мама обратилась с просьбой помочь порекомендовать спортивный клуб, где представлено несколько направлений для детей и взрослых.

Что ей предложить?

Авторское решение: было предложено маме самой начать посещать тренировки по дисциплине пилатес, направленной на формирование мышечного корсета и правильной осанки. Тем самым мама подала положительный пример ребенку и привлекла ее к занятию в паре с собой, во взрослой группе.

**Презентационные материалы студентов
по теме «Рефлексивная практика управления образованием»
(работа с первоисточниками)**

Шкрабалуок И.В.

«Рефлексивно-гуманистический подход в преподавании психологических дисциплин»

А. О. Самсонова
Философия образования, 2011 №6, с. 245-250

- *Личностно-ориентированный* подход в образовании (с. 246).
- *Позиция преподавателя* – актуализация, мотивация, стимулирования процессов обучения (с. 246).
- Рефлексия занимает центральное место как механизм регуляции профессиональной деятельности, личностного роста и профессионального становления (с. 246).
- Связь между процессами обучения и развития, что позволяет обучающимся реализовать интеллектуальную саморегуляцию и самоконтроль (с. 246).
- Увеличения объёма самостоятельной работы (с. 248).
- Осознание своих способностей и их особенностей осуществления за счёт развитого интеллектуального типа рефлексии (с. 249).
- Интеллектуальный тип рефлексии – осмысление и переосмысление интеллектуальных действий (с. 249).

«Дневник педагогической практики как способ развития профессионально-педагогической деятельности»

С. С. Щекина, Педагогика. Общество. Право. 2013, №1, с. 12-21

- *Рефлексивный дневник* – средство формирования профессиональной компетентности будущего учителя, документ определённой формы и структуры (с. 13-15).
- *Педагогическая практика* – мощное средство личностной и интеллектуальной рефлексии, т.к. педагогическая деятельность создаёт естественную рефлексивную среду (с. 14).
- *Рефлексивный дневник* – системообразующее звено в организации всей практики, который определяет личную рефлексивную среду, содержание профессиональных задач (с. 16-21).

Педагогические условия эффективности использования дневника

1. Направленность дневника на комплексное формирование интеллектуальной и личностной рефлексии.
2. Соответствие предлагаемых заданий целям и задачам практики.
3. Отбор содержания дневника на основе учёта особенностей рефлексивного анализа.
4. Отражение в логике содержания дневника этапов рефлексивного процесса.
5. Пошаговость заполнения дневника.
6. Систематичность и регулярность заполнения дневник.
7. Наличие методического обеспечения процесса ведения дневника.
8. Организация процесса сопровождения практиканта.
9. Письменная форма заполнения дневника.
10. Структуризация и логичность.
11. Актуальность и эстетичность оформления дневника (с. 16-20).

«Проектировочная деятельность педагога как творческий процесс»

С.М. Маркова, В. Г. Горлова, Вестник Мининского университета, 2014, № 3, с. 19-23

- *Творчество* – создание нового (с. 19).
 - *Творческая деятельность педагога* – это субъективная сторона проектирования. Отражение потребностей, интересов, склонностей, способностей к педагогической деятельности, волевых усилий, эмоционального отношения(с. 20).
 - *Умственные приёмы и операции*: мышление (анализ, синтез, сравнение, абстракция, обобщение и конкретизация), осмысление запоминания, перенос имеющихся знаний на решение новых задач (с. 21).
 - *Проектировочная деятельность* – система исследовательской деятельности, направленной на поиск новых, эффективных форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса, повышение профессиональной компетентности и мастерства педагогов, на развитие творческого потенциала (с. 21-22).
-

Ведущие общепедагогические функции проектировочной деятельности

- Прогностическая;
 - интегративная;
 - системная;
 - информационная;
 - управленческая;
 - рефлексивная;
 - технологическая;
 - научно-техническая;
 - социально-экономическая (с. 20-21).
-

«Педагогическая практика как рефлексивная среда формирования профессионального опыта будущего учителя»

Г. В. Аверкиева., С. С. Щекина. Вестник Северного (Арктического) ФУ. Серия: гуманитарные и социальные науки, 2014, № 4, с. 141-149

- *Профессиональный опыт* – процесс практического воздействия человека на внешний мир, и как результат этого воздействия в виде знаний, навыков и умений, эмоциональных переживаний (с. 142).
- *Педагогический опыт* – «активное освоение и реализация педагогом в практике законов и принципов педагогики с учётом конкретных условий, особенностей детей, детского коллектива и собственной личности» (Г. М. Коджаспиров);
- *Профессиональный опыт связан с постоянной рефлексией*, проявляющейся в стремлении к анализу и осмыслению своих действий, поступков, личностных качеств (с. 142).
- *Профессиональный опыт связан с развитием рефлексивных умений*: выработка предварительной схемы анализа проблемы, использование различного рода гипотез и допущений, рефлексивным осмысливанием возникающих идей, оценением результативности своих действий, отслеживанием критериев своей оценки, анализом поступков и действий уч-ся и своих собственных, пониманием внутреннего мира другого человека, разрешение различных затруднений в работе, мышление с позиции обучаемых (с. 142).

Профессиональная рефлексия

- рефлексия, основанная на соотнесении своих возможностей с тем, что требует избранная профессия;
 - оценка готовности к профессиональной деятельности;
 - осмысление своих знаний;
 - получение новых знаний путём переосмысления собственного опыта;
 - осмысление эффективных способов решения профессиональных задач;
 - осознание трудностей в работе;
 - нахождение грамотных путей их преодоления (с. 142-143).
-

Методическая компетентность преподавателя вуза

Рефлексивный практикум

Козлов П.Г.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1. Мелехина М.Б. Методическая компетентность в системе профессиональной компетентности преподавателя вуза// Потенциал современной науки.- 2014. - №3. - С.67-72
- 2. Аулова Н.В. Аналитико-рефлексивная компетентность будущего педагога// Культура. Наука. Интеграция. - 2011. - № 1. - С. 55-58
- 3. Коржувев А.В. Анализ и рефлексия содержания и логики педагогического знания// Педагогика.- 2014. - № 7. - С. 40-43

Блоки рефлексивной образовательной среды

- 1. Блок оптики (система взаимопосещения занятий, наблюдение за работой творческих педагогических мастерских);
- 2. Блок гнозиса и интеракции (мастер-классы, дискуссии, круглые столы и т.д.);
- 3. Блок праксиса (система введения методических задач в учебный процесс с целью повышения качества усвоения учебного материала);
- 4. Метаблок рефлексии (критическое переосмысление научно-педагогической, учебно-педагогической и организационно-педагогической деятельности, результирующее в написании научных работ и создании методических разработок) [1, с. 69].

Аналитико-рефлексивная компетентность

- Необходимость формирования такой профессионально-личностной характеристики личности педагога, которая позволяет ему на основе специальных знаний, умений и навыков давать более глубокое объяснение педагогическим фактам, явлениям, находить причины, устанавливать связи между педагогическими фактами и обстоятельствами, проникать в глубину педагогических явлений [2, с. 55].
- В структуру данной компетентности входят мотивационно-ценностный, когнитивный и операционно-деятельностный компоненты (критерии) [2, с. 55].

Глоссарий

- **ГНО́ЗИС** (гно́сис) (от греч. γνώσις — «знание») — высшее, эзотерическое, откровенное, мистическое знание. Центральное понятие гностицизма. В раннем христианстве эзотерическому знанию гностиков противопоставляется идеал «истинного», христианского гнозиса — высшего проникновенного богопознания [Википедия].
- **ИНТЕРАКЦИЯ**[англ. interaction < лат. inter - между + actio - деятельность]
 - 1) взаимодействие, взаимное влияние людей или воздействие групп друг на друга;
 - 2) в современной социальной психологии, понимается непосредственная межличностная коммуникация («обмен символами»), важнейшей особенностью которой признается способность человека «принимать роль другого», представлять себе (ощущать), как его воспринимает партнер по общению (или группа) [Википедия].

Педагогический текст- как средство научного знания

- Содержательный анализ исследователем педагогического текста выявляет:
- аспектную определенность рассмотрения педагогических объектов, феноменов и особенностей их протекания в конкретном сегменте педагогической действительности;
- область применения и степень однозначности выводов анализируемого текста, каким образом необходимо сузить, ограничить область применения полученных результатов;
- рефлексивно-аналитическую деятельность начинающего исследователя, которая соответствует этапу конкретизации и создания читателем проекта реализации собственного замысла (например диссертации). [3, с. 42]

Организация рефлексивной образовательной среды

Рефлексивный практикум

Белякова Н.А.

Список источников

- и 1. Джига Н.Д. Рефлексия и образование// Высшее образование сегодня.-2009. - №7. - С.38-43
- и 2. Скрипова Н.Е. Организация рефлексивной образовательной среды в системе дополнительного профессионального образования// Вестник ЮУрГУ. - 2010. - №23
- и 3. Маркова С.М, Горлова В.Г. Проектировочная деятельность педагога как творческий процесс// Вестник Мининского университета. - 2014. - №3. - С.19-23

Рефлексия и образование. Современное понимание рефлексии

- и Рефлексия (reflexio) в переводе с латинского языка означает «отражение», «обращение назад» – размышление полное сомнений, противоречий; анализ собственного психического состояния.
- и Рефлексия выступает в качестве важнейшего условия развития и самосовершенствования человека.
- и В начале XX века А. Бузман впервые выделил рефлексивную психологию в качестве самостоятельной научной дисциплины. Анализируется история вычленения в психологии рефлексии как особого психологического явления, складываются традиции исследования рефлексивных процессов в отдельных областях психологии [5].
- и Вывод: Рефлексивное мышление выходит на первый план, а его формирование и развитие становятся неотъемлемыми задачами любой ступени образования в целом и профессионального обучения в особенности.

Основные типы рефлексии

- и В современной психологии выделяют 4 типа рефлексии:
- и 1. Интеллектуальная (знания об объекте и способы действия с ним)
- и 2. Личностная (исследует собственные поступки субъекта, образы собственного «Я» как индивидуальности).
- и С.Ю. Степанов и И.Н. Семёнов выделяют этапы данной рефлексии:
- и - переживание тупика и осмысление задачи, ситуации как нерешаемой;
- и - апробирование личностных стереотипов и их дискредитация;
- и - переосмысление личностных стереотипов, проблемно-конфликтной ситуации и самого себя в ней заново [5].
- и 3. Коммуникативная – рассматривается в исследованиях социально-психологического и инженерно-психологического плана в связи с проблемами социальной перцепции и эмпатии в общении.
- и 4. Кооперативная (проектирование коллективной деятельности и кооперация совместных действий субъектов деятельности)

Рефлексия как средство развития педагогического мастерства.

- и Рефлексия – это сфера достижения в профессиональном образовании его основополагающих целей. Именно развитие рефлексии призвано:
- и - готовить преподавателей к тому, чтобы анализировать, обсуждать, контролировать и изменять собственную практику преподавания;
- и - способствовать глубокому пониманию социально-политического контекста, осознанию того факта, что учебные задачи нужно корректировать с учётом данного контекста;
- и - поощрять в преподавателях стремление к саморазвитию и самостоятельности, к большой ответственности за свой профессиональный рост;
- и - помогать преподавателям выработать собственную теорию обучения, своё понимание базовых принципов собственной учебной практики;
- и - вооружать преподавателей навыками, чтобы они были инициативными в разработке новых инновационных технологий.
- и Вывод: рефлекслируемая и рефлекслирующая деятельности не равноправны. У них разные объекты, средства деятельности, они обслуживаются разными по своему типу знаниями и в силу этого между рефлекслирующим и рефлекслируемым часто не может быть полного взаимопонимания и коммуникации.

В плане определения существенных элементов механизма рефлексии можно установить связь между:

- и - ситуацией и целями, которые лежат в её основе;
- и - позициями рефлекслируемого и рефлекслирующего;
- и - пониманием ситуации и умением её вербально зафиксировать;
- и - действиями участников ситуации и морально-этическими принципами и нормами их поведения;
- и - действиями участников ситуации и аргументацией оправданности выбора именно данных действий;
- и - имеющимися знаниями и потребностями в новых знаниях для решения новой задачи;
- и - технологиями передачи и приобретения знаний [9].

Нетрадиционные методики выявления эмоционально-чувственного состояния студентов

- и Для развития, управления, самоуправления, способствующих саморазвитию студента используются нетрадиционные методики, активные методы обучения. Практикуем создание ситуации диалога, организуем демонстрацию социально значимой видеoinформации под девизами «волшебный стол», «пустой стол», «философский стол», «открытая кафедра», «разброс мнений», «проблемы и аргументы».
- и Для выявления эмоционально-чувственного состояния студентов используется технология нетрадиционных методов В. Мюллера и С. Витмана[6]:
 - и - Острова
 - и - Облака и солнце
 - и - Термометр настроения
 - и - Голодный или сытый?

Организация рефлексивной образовательной среды

- и Система дополнительного профессионального образования ориентируется на подготовку специалиста, способного работать на уровне деятельности (цель освещается смыслом и у человека возникает возможность выбора).
- и **Среда** - окружение, совокупность природных и социально-бытовых условий, а также совокупность людей, связанных с общностью этих условий в которых протекает деятельность человеческого общества [3, с. 1221]. Современные подходы к среде в педагогике лежат в развивающей функции образования (развивать способность менять самого себя и своё бытие).
- и **Образовательная среда** - естественное и созданное искусственно социокультурное окружение человека, включающие различные виды средств образования, способные обеспечивать продуктивную деятельность обучаемого, управление процессом развития личности посредством создания благоприятных для этого условий, и самоорганизующиеся факторы, к которым относятся мотивация обучающихся, личность воспитателя.
- и **Компоненты образовательной среды**
 - и 1. Социальный (обеспечивает нагрузку по обеспечению возможностей удовлетворения и развития потребностей субъектов образовательного процесса в ощущении безопасности, в сохранении и улучшении самооценки, в признании со стороны общества и в самоактуализации).
 - и 2. Пространственно-предметный (основной принцип организации пространственной структуры образовательной среды, включающий «гетерогенность» и сложность среды, связность различных функциональных зон, гибкость и управляемость среды как носителя символического общения).
 - и 3. Психолого-педагогический (составляющий педагогическое обеспечение развивающих возможностей, который представляет собой оптимальную организацию связей между элементами образовательной среды)

Рефлексивная образовательная среда

- и **Рефлексивная среда** - психологическое понятие для обозначения комплекса факторов, обуславливающих рефлексивные акты.
- и Т.М. Давыденко: «Рефлексивная образовательная среда - система условий развития личности, открывающей последней возможность самоисследования и самокоррекции социально-психологических и профессиональных ресурсов»[7, с. 130].
- и **Особенности образовательной среды**
- и - она соразмерна развивающейся в ней личности, при этом педагог и слушатель в ней выступают в роли субъектов;
- и - организация рефлексивной образовательной среды носит социально-личностный характер и должна иметь обязательно внутреннее противоречие ;
- и - рефлексивная образовательная среда вариативна и представляет собой совокупность внешних и внутренних условий.
- и **Вывод:** решение проблемы повышения педагогического мастерства учителя возможно только на основе развития его профессиональной рефлексии

Проектировочная деятельность педагога как творческий процесс

- и Понятие «творчество» со времён Платона и Аристотеля означает создание нового. Творчество отражает внутренний продукт деятельности.
- и **Творческая деятельность педагога** - это субъективная сторона проектирования, отражение потребностей, волевых усилий, интересов, склонностей, способностей к педагогической деятельности, волевых усилий, эмоционального отношения. Самообразующим элементом творческой деятельности является мотивационно-потребностное ядро личности педагога.
- и Н.Я. Лернер выделяет процессуальные черты творческой деятельности[4]:
- и - самостоятельное осуществление ближнего и дальнего;
- и - видение новой проблемы в традиционной ситуации; видение новой функции объекта в отличие от традиционной; видение структуры объекта;
- и - учёт альтернатив при решении задач;
- и - лёгкость образования неожиданных ситуаций, ассоциаций, способность к трансформации имеющегося опыта и формированию на его основе новых комбинаций;
- и - способность отказаться от сделанного, если это сделанное не является оптимальным способом решения проблемы.

Проектировочная деятельность

- и **Проектировочная деятельность** – система исследовательской деятельности, направленной на поиск новых, эффективных форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса, повышение профессиональной компетентности и мастерства педагогов, на развитие творческого потенциала.
- и Проектирование как творческий процесс осуществляется на основе умственных приёмов и операций: мышления (анализ, синтез, сравнение, абстракция, обобщение); осмысленного запоминания (смысловая группировка, составление плана); переноса имеющихся знаний на решение новых задач.
- и Успешность проектировочной деятельности обеспечивается условиями, к которым относятся:
 - и - направленность проектировочной деятельности на личностное развитие обучающегося;
 - и - создание профессионально-творческих ситуаций в образовательном процессе;
 - и - направленность на формирование творческо-ориентированной профессиональной деятельности будущего специалиста.

Аспекты проектировочной деятельности как творческого процесса

- и - проектировочная деятельность имеет личностно-деятельностную основу;
- и - проектировочная деятельность осуществляется на основе механизмов умственной деятельности (логический аспект);
- и - творческое проектирование осуществляется на основе закономерностей процесса познания;
- и - в структуру проектировочной деятельности как творческого процесса следует включить мотивационную направленность педагога, ориентацию его на приобретение новых знаний, готовность к реализации изобретательских потенциалов
- и - проектирование осуществляется на основе целого пласта человеческого опыта, не поддающегося рефлексии, формально не выражаемого, а существующего в традициях восприятия, практическом мастерстве.

Функции проектировочной деятельности

- и Социально-экономическая, психолого-педагогическая, административно-организационная, социально-психологическая, научно-техническая, дидактическая, культурологическая, физиолого-оздоровительная. Характеристика функций дана в работах А.П. Беляевой, Ю.Н. Петрова, С.М. Марковой[1, 5, 12].

Список изученной литературы

- ц 1. Сидоров С.В. Рефлексивная компетентность педагог-инноватора// Альманах современной науки и образования. - 2010. - №8. - С. 124-126
- ц 2. Солодова Е.А., Фасоля А.А., Ефимов П.П. Проблема управления сложностью в современной системе образования// Alma Mater. - 2014. - №3. - С. 88-90
- ц 3. Щелкина С.С. Дневник педагогической практики как способ развития профессионально-педагогической рефлексии// Педагогика. Общество. Право. - 2013. - №1(5). - С. 12-21
- ц 4. Сидорова А.А. Современные подходы к определению и управлению образовательными системами. - Государственное управление. Электронный вестник. - 2012. - №32
- ц 5. Ярыгин О.Н., Роганов Е.С. Понятие и функции рефлексии в педагогике и аналитической деятельности// Вектор науки ТГУ. - 2012. - №3(10). - С. 264-268
- ц 6. Асадуллин Р.М. Управление педагогическим образованием: оценка, состояние, перспективы развития// Педагогика. - 2013. - №5. - С. 3-11
- ц 7. Дюков В.М., Пьянкова Г.С. Роль рефлексивно-деятельностной педагогики в разработке эффективных путей, средств и возможностей возрождения творческого потенциала образовательной системы// Современные наукоёмкие технологии. - 2010. - №10
- ц 8. Самсонова А.О. Модель интеллектуального типа рефлексии// Современные проблемы науки и образования. - 2012. - №6. - С. 708-712
- ц 9. Аулова Н.в. Аналитико-рефлексивная компетентность будущего педагога// культура. Наука. Интеграция. - 2011. - №1. - С. 55-58

Рефлексивная практика управления образованием (работа с текстами в читальном зале НБ ДВФУ)



Стоюшко Н.Ю., гр. М2102А

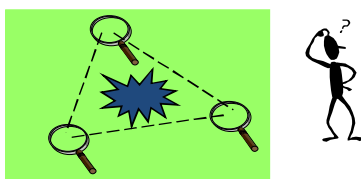
Сложность и парадигмы управления (субъектный анализ)

Этапы развития науки

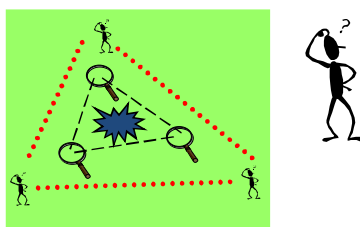
1. Классическая наука



2. Неклассическая наука



3. Постнеклассическая наука

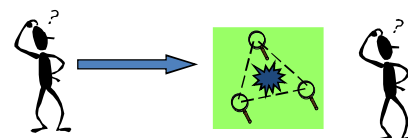


Парадигмы управления

«Субъект – объект»

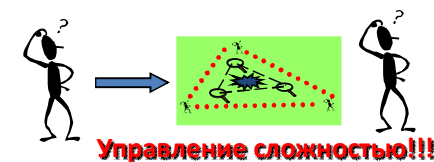


«Субъект – субъект»



Управление сложностью!

«Субъект – среда»



Фрагмент базовых характеристик субъекта (Психологическая модель В.А. Петровского)

Субъект – **целестремленное** (то есть целестроительное и целестигающее) существо.

Субъект – **рефлексирующее** существо, обладатель образа себя.

Субъект есть **свободное** существо.

Субъект – **развивающееся** существо, ибо ему приходится действовать в изменчивой, непредсказуемой среде.



Петровский В.А. «Индивид», «субъект», «личность»: нужна ли психология «на троих»? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://petrowskiy.ru/publish/indiv.html>

Следует помнить!

Подлинная педагогическая деятельность всегда носила и носит рефлексивный характер.

Труд преподавателя начинается не в аудитории, а заканчивается не за ее порогом.

Это бесконечный, самоконтролирующий, саморазвивающийся и порой мучительный процесс.

Джигя Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 38.

4

Принципиальные изменения в обществе

- Практикопредметная деятельность уступает место проектной деятельности
- Актуальным сегодня является разработка продуктов специфического типа, которые обеспечат дальнейшее развитие процессов и программ
- Приоритетным становится развитие человека для чего необходимо применение таких адекватных программ и способов взаимодействия (моделей) в процессе профессиональной подготовки, которые бы позволяли формировать и развивать рефлексивное мышление. причем это необходимо делать на всех ступенях профессионального образования

Джиги Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 39.

5

Формирование основных типов рефлексии

- **Интеллектуальная рефлексия.** Предметом этого типа рефлексии являются знания об объекте и способы действия с ним. То есть здесь необходимо обратить внимание на организацию когнитивных процессов переработки информации и разработку средств обучения.
- **Личностная рефлексия.** Здесь исследуются собственные поступки субъекта, образы собственной "Я" как индивидуальности. То есть в процессе формирования и развития рефлексии данного типа необходимо обращать внимание на процесс осмысления субъекта образования (учащегося), в ходе которого происходят изменения субъекта к самому себе, к своим знаниям, поступкам, к собственному "Я". Это вопросы самоорганизации и самоуправления, которыми также необходимо обладать учиться использовать.
- **Коммуникативная рефлексия.** Этот тип рефлексии связан с проблемами социальной перцепции и эмпатии в общении. То есть развитие данного типа рефлексии необходимо для процесса общения и межличностного восприятия. Важно уметь изменять представления о другом субъекте на более адекватные для данной ситуации.
- **Кооперативная рефлексия.** Этот тип рефлексии связан с психологией управления, педагогикой, профессиональным образованием, проектированием и спортом. Важно уметь образовывать (проектировать) коллективную деятельность. Знания такого типа рефлексии способствуют кооперации совместных действий субъектов деятельности.

Джиги Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 39.

6

Триада «управление – соуправление - самоуправление»

- Соуправление и самоуправление необходимы для возникновения «управленческого резонанса».
- Рефлексия способствует развитию управленческой деятельности на основе демократических принципов.
- Объекты управления – студенты начинают принимать активное участие в управлении обучением.
- В результате студент из объекта при управлении обучением превращается в объект и субъект при соуправлении и становится субъектом при самоуправлении ради своего самоизменения, развития.

Джиги Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 40.

7

«Рефлексивный выход»

- Необходимо оставить прежнюю позицию деятеля и занять новую позицию – внешнюю по отношению к уже выполненным действиям и по отношению к будущей проектируемой деятельности – «рефлексивный выход».
- Знания, которые в ней вырабатываются, называются «рефлексивными знаниями».
- В системе учебных занятий необходимо формировать культуру рефлексивного мышления, начиная с элементарных действий на всех этапах процесса обучения. Т.е. важным является владение преподавателем рефлексивными технологиями.

Джиги Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 40.

8

Применение нетрадиционных методик

- Проблемная ситуация (столкновение различных точек зрения) является основой и катализатором рефлексии. В рамках рефлексивной модели обучения моделирование и использование проблемных ситуаций теоретического и практического характера являются условиями для успешного образования, развития и саморазвития как преподавателя, так и студента.
- Предлагается применять нетрадиционные методики выявления эмоционально-чувственного состояния студентов: «Острова», «Облака и солнце», «Термометр настроения», «Голодный или сытый?».

Джигя Н.Д. Рефлексия и образование // Высшее образование сегодня. 2009. № 7. С. 42-43.

9



Рефлексия



На уроке
было
неинтересно.



Я ничего не
понял и с
нетерпением
ждал конца
урока.



Я все понял. Урок понравился.

Итоги урока. Рефлексивно-оценочный этап.

- Рефлексия «Телеграмма» ученика учителю о впечатлениях об уроке.



Рефлексивность как благоприобретенное качество личности

ü Рефлексивность как качество личности будет способствовать успешному выполнению любой деятельности, направляя мыслительный процесс, организуя его и управляя им.

ü Личность через свое качество рефлексивности становится способной управлять решением задачи, течением своих мыслей.

Щадриков В.Д. Роль рефлексии и рефлексивности в развитии способностей учащихся // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. № 4. С. 137. 13

Влияние рефлексивных механизмов на процесс развития способностей

ü Общая способность к рефлексии формируется в младшем школьном возрасте (от 6-7 до 10 лет).

ü С переходом на новую возрастную ступень изменившиеся внутренние предпосылки умственного развития не только надстраиваются над предыдущими, но и в значительной мере вытесняют их (вектор развития рефлексии смещается на личную сферу – оценка самого себя и другого человека).

ü В подростковом возрасте и далее в течение всей жизни сознание человека продолжает обогащаться, становиться более системным и упорядоченным – развитие рефлексивных процессов.

Щадриков В.Д. Роль рефлексии и рефлексивности в развитии способностей учащихся // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. № 4. С. 137-138. 14

Зависимость уровня развития способностей от процессов рефлексии и рефлексивности учащихся (гипотеза)

ü Рефлексивность как личное качество учащихся 4-х классов выше развита у учащихся с более высокими показателями общих интеллектуальных способностей *(или рефлексия обуславливает более высокий уровень интеллектуального развития, или развитый интеллект определяет развитие рефлексивности)*.

ü Чем выше мера индивидуальной рефлексивности ученика, проявляющаяся в общей способности к рефлексии, тем сильнее у него будет проявляться рефлексия интеллектуальных операций.

Вывод 1: уровень развития рефлексивности зависит от общих интеллектуальных способностей.

Вывод 2: развитие рефлексивных механизмов в учебном процессе – один из наиболее перспективных путей повышения качества образования в аспекте развития у учащихся способностей, умений и навыков решения интеллектуальных задач.

Щадриков В.Д. Роль рефлексии и рефлексивности в развитии способностей учащихся // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. № 4. С. 138-143.

15



ТЕСТЫ

Тест «На способность быть лидером в коллективе»

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию новейших достижений в своей профессии?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Выясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов и т.д.?
7. Поощряете ли вы инициативу сотрудников, просите ли вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Представляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Оценка результатов

При ответе «да» поставьте себе 1 балл; при ответе «нет» – 0 баллов.

Поскольку вопросы явились критериями успешного руководства все 40 вопросов предполагали ответ «да»; 40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы, конечно, были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

Тест «На наличие признаков стресса»

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли вы ногти, притоптываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?

5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-либо?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот «взорветесь», часто ли вы «впадаете в бешенство»?
9. Пьете ли вы, курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?
11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили энтузиазм и надежду на лучшее?
14. Вы утратили интерес к половой жизни?

Оценка результатов

Если вы ответили утвердительно на пять и более вопросов, то ваши нервы находятся на пределе, и вам нужно предпринять какие-то шаги с тем, чтобы исправить это положение. Возможно, вам даже следовало бы обратиться к врачу.

Тест «Нормы управления. Культура речи»

Упражнение 1. Составьте словосочетания, употребив заключенные в скобках слова в нужном падеже.

Удивляться (результаты), преклонение (талант), платить (квартира), упрекать (грубость), уверенность (победа), тормозить (развитие), поехать (Кавказ, Крым), выйти (автобус, троллейбус), оплатить (проезд), заведовать (отделение), управляющий (филиал), обратить внимание (дисциплина), согласно (приказ, распоряжение).

Упражнение 2. Составьте предложения с приведенными ниже словами, требующими разных падежей зависимого слова. Укажите смысловые и стилистические различия между словами-синонимами.

Ручаться – гарантировать, начать – приступить, одевать – надевать, спрос – потребность, беспокоиться – тревожиться, примириться – смириться, преимущество – превосходство, вера – уверенность, расфасовать – упаковать, тормозить – препятствовать, обосновать – основать, опираться – базироваться, поражаться – удивляться, предупредить – предостерегать, ценить – дорожить.

Упражнение 3. Исправьте ошибки, вызванные нарушением норм управления.

1. Он неоднократно убеждался о том, что в споре с одноклассниками часто бывал неправ. 2. В журнале опубликована рецензия о книге. 3. Согласно распоряжения заведующей, в библиотеке будет организована выставка древних книг. 4. По окончанию переговоров представители делегаций подписали совместное заявление. 5. Факты, о которых изложил автор письма, при проверке полностью подтвердились. 6. Студенты уделяют внимание на записи во время лекций. 7. Это был характерный ему почерк. 8. По завершению эксперимента ученые опубликуют аналитический отчет. 9. Благодаря электрическим свойствам кремний – один из наиболее распространенных элементов в природе – широко применяют в радиотехнике. 10. На этот вечер смогли приехать лучшие учителя со всех районов города.

Упражнение 4. Образуйте словосочетания, ставя второе (зависимое) слово в нужном падеже (с предлогом или без предлога).

Удивляться, терпение – удивляться терпению; восхищаться, терпение – восхищаться терпением; тормозить, движение; препятствовать, движение; писать, подвиги; описывать, подвиги; платить, проезд; оплачивать, проезд; вера, победа; уверенность, победа; начать, весенний сев; приступить, весенний сев; ценить, время; дорожить, время; доверять, друг; полагаться, друг; беспокоиться, ребёнок; тревожиться, ребёнок; упрекать, беспечность; бранить, беспечность.

Упражнение 5. Переделайте данные словосочетания, заменяя глаголы антонимами; предлог *с* - предлогом *на*, а предлог *из* - предлогом *в*.

Образец: *Уехать с Кавказа - приехать на Кавказ; выехать из переулка - въехать в переулок.*

Словосочетания: *Уехать с Урала; уйти с завода; выйти из кухни; спуститься с горы; уехать с курорта; сняться с якоря; выйти из трамвая; уехать с завода; улететь с острова; уйти с концерта; уехать из Крыма.*

Упражнение 6. Составьте словосочетания с глаголами и существительными, близкими по значению, по предложенным моделям.

Основываться (на чем-либо), опираться (на что-либо); оплатить (что-либо), платить (за что-либо); превосходство (над чем-либо), преимущество (перед чем-либо); обращать внимание (на что-либо), уделять внимание (чему-либо); отчитаться (в чем-либо), сделать отчет (о чем-либо); доминировать (над чем-либо), превышать (что-либо); сослаться (на что), исходить (из чего); отразиться (на чем), повлиять (на что); информировать (о чем), сообщить (что, о чем).

Упражнение 7. Составьте максимальное количество словосочетаний из следующих компонентов.

Препятствовать (тормозить, мешать, сдерживать) – движение (прогресс); убежденность (вера, уверенность) – правота (победа); отзыв (рецензия) – книга; решить (разрешить) – вопрос (проблема). Смириться (примириться) – обстоятельства; удостоить (наградить, премировать) – звание (орден, путевка).

Упражнение 8. Составьте предложения, используя в них словосочетания по следующим моделям:

1. Согласие (с чем), соглашение (о чем). 2. Идентичный (чему), сходный (с чем). 3. Соответственно (чему), в соответствии (с чем). 4. Располагать (чем), иметь (что).

Тест «Культура речи. Нормы управления»

1. В каком случае вопросы не соответствуют нормам управления?

- 1) поражаться – кому? чему?
- 2) восхищаться – кем? чем?
- 3) возмущаться – кем? чем?
- 4) удивляться – на кого? что?

2. В каком случае вопросы не соответствуют нормам управления?

- 1) рад – кому? чему?
- 2) обеспокоен – кем? чем?
- 3) доволен – за кого? что?
- 4) спокоен – за кого? за что?

3. В каком случае вопросы не соответствуют нормам управления?

- 1) отзыв – на что?
- 2) вера – во что?
- 3) рецензия – на что?
- 4) уверенность – в чем?

4. В каком предложении содержится ошибка, вызванная нарушением норм управления?

- 1) Надо пожелать школьникам новых успехов в учебе.
- 2) Некоторые предприятия тормозят выполнение общих планов.
- 3) Экскурсии по городу вызывают интерес не только туристов, но и коренных жителей.
- 4) А потом оказалось, что эти претензии ни на чем не обоснованы.

5. В каком предложении содержится ошибка, вызванная нарушением норм управления?

- 1) Уверенность в свои силы была его отличительной чертой.
- 2) Поэт воспевает свою Родину, отчий край.
- 3) Нужно не только говорить о проблемах бездомных детей, но и что-то делать для улучшения их жизни.

4) Молодые хоккеисты были разочарованы результатами первой встречи.

6. Найдите вариант правильного употребления надежных форм.

1) Эти факты говорят за то, что школьники совсем перестали читать.

2) О трудностях я остановлюсь в дальнейшем.

3) Неоднократно подчеркивалось то, что прямолинейный подход к предмету обедняет результаты исследования.

4) Участники обсуждения подтверждали свои предложения на примерах.

7. Найдите вариант правильного употребления надежных форм.

1) Девочка очень бережно относилась с книгами.

2) Мой одноклассник недавно поделился о своих впечатлениях от поездки в Москву.

3) В поэме «Кому на Руси жить хорошо» Некрасов подробно описывает положение крестьян.

4) При входе в автобус необходимо оплатить за проезд.

8. В каком случае глагол требует постановки существительного в форме дательного надежда?

1) препятствовать (развитие)

2) примириться (недостатки)

3) отчитаться (работа)

4) приветствовать (победители)

9. В каком случае глаголы требуют постановки существительного в форме творительного надежда?

1) поздравить (награда)

2) уклониться (ответ)

3) разочароваться (профессия)

4) убедиться (правота)

10. Какого надежда требуют предлоги согласно, благодаря, вопреки?

1) родительного надежда

2) винительного надежда

- 3) дательного падежа
- 4) творительного падежа

Ответы

Синтаксические средства экспрессивной речи. Фигуры речи ([перейти к тесту](#))

- 1. 2),3)
- 2. 1), 4)
- 3. 1), 3)
- 4. 2), 4)
- 5. 1), 2)
- 6. 2), 3)
- 7. 2)
- 8. 1)
- 9. 3)
- 10. 1)Б, 2)Г, 3)Д, 4)А,5)В
- 11. 1)Г, 2)А, 3)Д, 4)Б, 5)В
- 12. 1)Б, 2)В, 3)Д, 4)А, 5)Г
- 13. 1)Г, 2)В, 3)Б, 4)Д, 5)А
- 14. 2)
- 15. 4)
- 16. 2)
- 17. 1)
- 18. 3)

Выразительные средства синтаксиса ([перейти к тесту](#))

- 1. 1) В, 2) А, 3) Б
- 2. 1) Б, 2) В, 3) А
- 3. 1), 11)
- 4. 17), 21)
- 5. 7), 17)
- 6. 5)

7. 6)

8. 40)

Стилистически окрашенная лексика и лексика ограниченного употребления ([перейти к тесту](#))

1. 3)

2. 4)

3. 3)

4. 3)

5. 4)

6. 2)

7. 2), 3)

8. 1), 3), 4)

9. 2)

10. 2), 3), 4)

11. 3)

12. 1), 2)

13. 4)

14. 1), 2), 4)

15. 1) В, 2) Г, 3) Д, 4) Б, 5) А

«Неспециальные» лексические изобразительно-выразительные средства языка ([перейти к тесту](#))

1. 1)

2. 3), 4)

3. 3)

4. 2)

5. 3)

6. 4)

7. 1)

8. 1)

9. 3)

- 10. 2)
- 11. 3)
- 12. 4)
- 13. 1)
- 14. 4)
- 15. 3)
- 16. 2)
- 17. 2)
- 18. 4)
- 19. 3)
- 20. 2)

Ирония и другие виды комического ([перейти к тесту](#))

- 1. 2), 3)
- 2. 4)
- 3. 1)
- 4. 3)
- 5. 3)
- 6. 1) В, 2) Б, 3) Г, 4) Д, 5) А
- 7. 1) Д, 2) В, 3) А, 4) Б, 5) Г

Выразительные средства лексики. Метонимия. Синекдоха. Перифраза.

Гипербола. Литота ([перейти к тесту](#))

- 1. 3)
- 2. 2)
- 3. 3)
- 4. 2)
- 5. 3)
- 6. 2)
- 7. 1), 3)
- 8. 2), 3)
- 9. 1), 4)

10. 2), 4)

11. 1) Б, 2) Г, 3) В, 4) А

12. 1) А, 2) В, 3) Г, 4) Б

13. 1) Г, 2) А, 3) В, 4) Б

14. 4)

15. 3)

16. 2)

17. 4)

18. 1) В, 2) А, 3) Д, 4) Б

Выразительные средства лексики. Эпитет. Сравнение. Метафора.

Олицетворение ([перейти к тесту](#))

1. 1)

2. 1)

3. 4)

4. 1)

5. 3)

6. 2)

7. 2)

8. 1)

9. 4)

10. 2)

11. 3)

12. 2)

13. 2)

14. 2)

15. 1)

16. 1)

17. 4)

18. 3)

Выразительные средства словообразования ([перейти к тесту](#))

1. 2)
2. 1)
3. 3)
4. 2)
5. 3)
6. 4)
7. 3), 4)

<http://videotutor-rusyaz.ru/uchenikam/otvetyktestampotemam.html>

Тест «Общение»

Ответьте «да» или «нет» на утверждения.

1. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.
2. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, чем дружбы.
3. Когда я узнаю об успехе моего друга, у меня ухудшается настроение.
4. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям, коллегам у меня больше прав, чем обязанностей.
5. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
6. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди друзей.
7. Мои друзья мне основательно надоели.
8. Когда я занят делом, присутствие людей меня раздражает.
9. Мне приятно помогать другим, если даже это доставляет мне значительные трудности.
10. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
11. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда нахожусь среди людей.
12. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
13. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но зато близких.
14. Я люблю бывать среди людей.

15. Я долго переживают после ссоры с близкими.
16. У меня определенно больше друзей, чем у многих других.
17. Я больше доверяют собственной интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждением о них со стороны других.
18. Я придаю большое значение материальному благополучию и престижу, чем радости общения с близкими мне людьми.
19. Я сочувствую людям, у которых нет близких людей.
20. По отношению ко мне люди были часто не благодарны.

Вы получаете по 1 баллу:

- а) за ответы «Да» на вопросы 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19;
- б) за ответы «Нет» на вопросы 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20.

Результаты

- до 10 баллов – низкий уровень общительности;
- от 11 до 14 баллов – средний;
- от 15 до 20 – высокий.

Тест «Умеете ли Вы контролировать себя?»

Подчеркните «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

Да / Нет

2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

Да / Нет

3. Из меня мог бы выйти хороший актер.

Да / Нет

4. Другим людям иногда кажется, что я переживают что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

Да / Нет

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

Да / Нет

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.

Да / Нет

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренно убежден.

Да / Нет

8. Чтобы преуспеть в таких делах и в таких отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

Да / Нет

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

Да / Нет

10. Я всегда такой, каким я кажусь.

Да / Нет

Результаты

Начислить по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5, 7 вопросы и за ответ «да» на все остальные. Посчитайте сумму баллов. Если ответы искренние, можно сказать следующее:

0 – 3 балла – низкий коммуникативный контроль. Поведение устойчиво, кандидат не считает нужным его изменять в зависимости от ситуации. Способен к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают его «неудобным» в общении по причине его прямолинейности.

4 – 6 баллов – средний коммуникативный контроль. Искренен, не сдержан в своих эмоциональных проявлениях. Следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7 – 10 баллов – высокий коммуникативный контроль. Легко входит в любую роль, гибко реагирует на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производит на окружающих.

Тест «Характер»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Уважаете ли вы дружбу?
2. Привлекает ли вас что-то новое?
3. Предпочитаете ли вы старую одежду новой?
4. Притворяетесь ли вы довольным без всякой на то причины?
5. Меняли ли в детстве более трех раз профессию, которую собирались выбрать?
6. Теряете ли вы уверенность в себе, когда вам предстоит решать трудную задачу?
7. Коллекционируете ли вы что-нибудь?
8. Часто ли вы меняете свои планы в последний момент?

Результаты

Если ответы «да» на вопросы 1, 3, 7 – по одному очку. Столько же за ответы «нет» на вопросы 2, 4, 5, 6, 8. Набранные очки подсчитайте.

Свыше 6 очков. Уравновешенный человек с хорошим характером. От 3 до 6 очков. Характер легким не назовешь. Хорошее настроение очень легко может превратиться в плохое. А это не может не отразиться на работе, отношениях. Только проявляя настойчивость, будет преуспевать в жизни.

Менее 3 очков. Не верит в свои силы. Мало доверяет людям.

Тест «Умение слушать»

Ответьте на вопросы, дав оценку в баллах.

1. Даете ли собеседнику возможность высказаться?
2. Обращаете ли вы внимание на подтекст высказывания?
3. Стараетесь ли вы запомнить услышанное?
4. Обращаете ли вы внимание на главное в сообщении?
5. Слушая, стараетесь ли сохранить в памяти основные факты?
6. Обращаете ли вы внимание собеседника на выводы из его сообщения?
7. Подавляете ли вы свое желание уклониться от неприятных вопросов?

8. Воздерживаетесь ли вы от раздражения, когда слышите противоположную точку зрения?

9. Стараетесь ли удержать внимание на словах собеседника?

10. Охотно ли беседуют с вами?

Результаты

Оценка в баллах: 4 балла – всегда; 3 балла – часто; 2 балла – иногда; 1 балл – никогда.

Подсчитайте сумму баллов. 32 балла и более – отлично, 27 – 31 – хорошо; 22 – 26 – посредственно. Менее 22 баллов – слушать необходимо учиться.

Тест «Умение говорить»

Умение говорить – часть деловой культуры работника. Бизнесмены и менеджеры любят повторять, что речь человека – это его судьба.

Ответьте «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?

2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?

3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?

4. Ваши распоряжения достаточно кратки?

5. Если слушатель не задает вам вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?

6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?

7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?

8. Выясняете ли вы, что было не ясно в ваших высказываниях?

9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?

10. Отличаете ли факты от мнений?

11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?

12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?

13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?

14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?

15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?

16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Результат: по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12, 13 вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы.

Подсчитайте количество баллов. От 12 до 16 баллов – отлично; от 10 до 12 баллов – средне; меньше 9 баллов – результат плохой.

Авторский коллектив



Лавриненко Татьяна Дмитриевна

– к.п.н., доцент кафедры теории и методики профессионального образования Школы педагогики ДВФУ, координатор магистерской программы «Психология управления образованием» магистратуры по направлению 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование»



Белякова Наталья Александровна

– педагог-организатор 5 курса высшей квалификационной категории Владивостокского Президентского кадетского училища, г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Кабанова Ирина Владимировна

– заместитель директора по учебно-воспитательной работе МБОУ «СОШ № 7» Артемовского городского округа, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Козлов Павел Геннадьевич

– преподаватель Учебного военного центра ДВФУ, г. Владивосток, студент 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Макарова Юлия Олеговна

– инструктор групповых программ по направлениям йога, pilates, athletic stretch в спортивном клубе «Брат», г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Мягих Любава Михайловна

– заместитель директора по учебной работе МБОУ «СОШ № 45», г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Стоюшко Наталья Юрьевна

– к.э.н., доцент базовой кафедры морских технологий и энергетики филиала ДВФУ в г. Большой Камень, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ



Федюк Роман Сергеевич

– преподаватель Учебного военного центра ДВФУ, г. Владивосток



Шкрабальук Инна Владимировна

– учитель начальных классов высшей квалификационной категории МБОУ «СОШ № 38», г. Владивосток, студентка 1 курса магистерской программы «Психология управления образованием» Школы педагогики ДВФУ

УДК 378.048.2
ББК 74.05

Электронное издание

КАК МОЖНО УПРАВЛЯТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

Авторы-составители:

Лавриненко Татьяна Дмитриевна
Стоюшко Наталья Юрьевна

В авторской редакции

Заказ № 152, от 03.06.2015 г.

Дальневосточный федеральный университет
690091, г. Владивосток, ул. Суханова, 8

2,11 Мб

ISBN 978-5-7444-3579-0

© ФГАОУ ВПО «ДВФУ», 2015