

# **Педагогический менеджмент**

Алматы, 2012

УДК 005 (075.8):378  
ББК 65.050.2 я73:74.58  
С14

*Рекомендовано к изданию Ученым советом факультета философии и  
политологии и Редакционно-издательским советом КазНУ им. аль-Фараби  
Рекомендовано к изданию УМС (УМО) по группе специальностей  
«Образование» при КазНПУ им.Абая РУМС МОН РК,  
протокол №16 от 15.06.2011*

*Рецензенты*

**Болатбаева А.А.** доктор педагогических наук, профессор  
**Мынбаева А.К.** доцент, доктор педагогических наук  
**Федорович О.В.** кандидат психологических наук

С 14 Садвакасова З.М.

**Педагогический менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд. доп. - Алматы, 2012.- 187 с.**

УДК 005 (075.8):378  
ББК 65.050.2 я73:74.58

В пособии раскрываются концептуальные основы педагогического менеджмента, теория и практика управленческо-педагогической деятельности в организации образования. Дается характеристика управленческих технологий, в том числе конструирования и осуществления управленческо-педагогического процесса. Учебное пособие рассчитано для студентов высших педагогических учебных заведений, а также на широкий круг руководителей системы образования.

ISBN 978-601-247-233-2

© Садвакасова З.М., 2012

## Содержание

1	Понятие «функция управления».....	5
1.1	Педагогический анализ .....	9
1.2	Целеполагание .....	24
1.3	Планирование .....	32
1.4	Принятие решения .....	39
1.5	Организация .....	53
1.6	Делегирование полномочий .....	64
1.7	Мотивация .....	73
1.8	Педагогический контроль .....	101
1.9	Педагогический мониторинг.....	118
1.10	Педагогический маркетинг.....	129
<b>Приложение</b>		
А	Тесты по педагогическому менеджменту.....	140
Б	Глоссарий.....	156
В	Шкатулка мудрости.....	178
Г	Рекомендуемая литература.....	186

## Предисловие

*«Страна, не умеющая развивать знания, в XXI веке обречена на провал.*

*Мы должны сформировать кадровый задел для высокотехнологичных и наукоемких производств будущего. Без современной системы образования и современных менеджеров, мыслящих широко, масштабно, по-новому, мы не сможем создать инновационную экономику»*

*Н.А.Назарбаев.*

Повышение качества образования, переход среднего образования на качественно новый уровень при учете современных требований к модернизации образования возможен только при новом видении руководителем с методологическими знаниями в области педагогического менеджмента.

Скачкообразный рост в управлении человеческими ресурсами и организацией образования невозможен без специального управленческо-педагогического образования.

Цель пособия – ознакомление с сущностью процесса управления в организации образования, формирование управленческой культуры.

Полученное теоретическое знание позволит руководителям компетентно конструировать процесс управления в школе, грамотно управлять педагогическим коллективом и в целом учебно-воспитательным процессом школы.

Представленное пособие ориентирует читателя на практическое использование знаний по управлению в своей профессиональной деятельности и направлено на повышение интереса всех тех, кто стремится расширить диапазон своих знаний в этой области.

Учебное пособие «Педагогический менеджмент» подготовлено в соответствии с требованиями государственного стандарта высшего профессионального образования.

# 1. Понятие «функция управления»

*«Руководители, которые не взаимодействуют эффективно и не общаются, не способны выполнять жизненно важные функции управления».*

Нельсон, Боб и Экономии, Питер

Педагогический менеджмент — это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, способствующий повышению эффективности последнего (Петрова Л.И.).

Симонов В.П. в книге «Педагогический менеджмент: «50 ноу-хау в управлении педагогическими системами» дает определение, как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.

*Предметом труда* менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта, *продуктом труда* — информация, *орудием труда* – слово, язык, речь. *Результатом труда* менеджера учебно- познавательного процесса и связанного с ним труда менеджера учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития объекта (второго субъекта) менеджмента — учащихся.

С позиций педагогического менеджмента деятельность руководителей средних учебных заведений как менеджеров учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов представляется как непрерывная цепь разрешения постоянных противоречий между формализмом и творчеством в каждом управленческом акте, в каждом управленческом воздействии на подчиненных (учащихся) и поиск путей преодоления противоречий в педагогическом менеджменте.

В основе работы педагогических менеджеров лежит взаимодействие с учениками, родителями и учителями. Система взаимодействия осложняется тем, что каждый из названной группы имеет не только возрастные особенности и половые

различия, но и занимает особое место в разноуровневой системе управленческой пирамиды.

Продуктом педагогического менеджмента принято считать информацию, которую реализуют педагогические менеджеры. А она достаточно специфична, поскольку касается обучения и воспитания подрастающего поколения. Поэтому, чтобы эффективно управлять организацией образования руководителю важно компетентно осуществлять функциональный процесс в управленческо-педагогической деятельности школы.

### *Из истории возникновения функции управления*

Термин «функция» происходит от латинского «совершение», «исполнение». В современной интерпретации это понятие означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Впервые понятие «функция» управления было введено А. Файолем, по мнению которого, управлять – значит обеспечивать правильный ход шести основных функций:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность;
- финансовая деятельность;
- деятельность безопасности;
- эккаунтинг (деятельность по анализу, учету и статистике);
- управление (планирование, функция организации, распорядительство, координация, мотивация, контроль).

Одним из первых ученых, исследовавших функции управления в школоведении был П.М. Керженцев. Выделенные им общие управленческие функции (планирование, передача задания исполнителям, контроль) до сих пор поддерживаются многими учеными.

И.К. Шалаев считает, что *функции управления* – это наиболее типичные виды действий, которые характеризуют содержание управления как деятельности, направленной на упорядочение, согласование и регулирование работы всех участников педагогического процесса.

Теоретик по управлению П.И. Третьяков под функцией управления предлагает понимать вид деятельности,

направленный на обоснование определенной совокупности характеристик: цели, способов, средств, воздействий и обеспечение их реализации через план развития субъекта (объекта) управления.

Функции управления осуществляются любым управляющим субъектом объектами. Они не зависят от конкретных задач, решаемых органами управления, от их специфики и иерархического уровня. Функции управления неразрывно связаны с этапами процесса управления, которые носят циклический характер.

Управленческий цикл представляет собой повторяющийся процесс, в основе которого целенаправленные, взаимодействующие управленческие функции, осуществляющиеся одновременно или в некоторой логической последовательности, ограниченные пространственными и временными рамками и направленные на обеспечение эффективного развития управляемой системы.

### *Классификация функции управления*

Анализ научной литературы показывает, что подходы к выделению функций и их классификации могут быть различными, тем более что эта проблема давно привлекает внимание многих исследователей.

В современной научной литературе рассматривается множество классификационных схем функционального состава управления. Мы же ограничиваемся лишь теми, которые касаются управления системами образования. При этом подчеркиваем, что применительно к органам управления образованием еще не сложилось общепринятой точки зрения на количество функций, их содержание и роль в управлении.

Говоря о внутришкольном управлении, М.Л. Портнов выделяет планирование, организацию и контроль.

По мнению Н.С. Сунцова, специфика внутришкольного управления базируется главным образом на четырех функциях: планировании, организации, контроле и координации.

Исламгулова С.К. в книге «Управление развитием школы: технологический аспект» выделяет следующие функции

управления: проектирование, организация, контроль, коррекция. К вспомогательным функциям относит сбор и анализ информации, постановку задач, мотивация.

Таким образом, на практике в управлении организации образования существует множество функций у руководителя, в зависимости от различных факторов. Проанализировав деятельность руководителя средней школы в новых социально-экономических условиях, мы считаем, что он выполняет следующие функции: анализ, целеполагание, планирование, принятие решения, организация, делегирование полномочий, мотивация педагогического коллектива, внутришкольный контроль, педагогический мониторинг, маркетинг образовательной деятельности.

### **Рекомендуемая литература**

1. Артюхов М.В. *Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы.* - Новокузнецк, 2004.
2. Дороблюк Т.Е. *Менеджмент образования в приоритетах качества.* - Омск, 2004.
3. Ермаков В.В. *Менеджмент организаций: учеб. пособие.* - Воронеж, 2005.
4. Крымов С.М. *Методологические основы менеджмента: учеб. пособие.* - Томск, 2002с.
5. *Менеджмент в образовании.* Челябинск, 2003с.
6. *Менеджмент в образовании: опыт, проблемы, инновации.* Архангельск, 2004.
7. *Менеджмент, маркетинг, экономика образования: учеб. пособие.*- Н/Новгород, 2005.
8. *Менеджмент в управлении школой : краткий словарь терминов и понятий / авт. сост. М.А. Абдуллина.* - Уфа, 2004.
9. *Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие / под. ред. Т.Н. Шамовой.* М., 1992.
10. *Оглобина Г.И. Введение в науку управления образованием : учеб.-метод. пособие.* - М., 2004.
11. *Педагогический менеджмент в системе современного образования / под. ред. О.В. Гукаленко.* - Тирасполь, 2003.
12. *Симонов В.П. Управление в социальных (педагогических) системах.* М., 2005.
13. *Исламгулова С.К. Управление развитием школы: технологический аспект.* Алматы: ИПК. Уч.метод.пос., 2010.-300 с.
14. *Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента.* – Алматы, 1999.- 264 с.



## 1. Педагогический анализ

Одной из функций управления целостным педагогическим процессом является педагогический анализ. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Педагогический анализ – это первая функция менеджмента, которая ориентирована на сбор и обработку необходимой информации для того, чтобы всесторонне оценить и проанализировать сущность проблемы.

Анализ (с греч. «analysis» - разложение, расчленение, разрешение, освобождение от чего-либо) – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. Анализ служит отправной точкой прогнозирования, планирования, управления объектами и протекающими процессами.

Конаржевский Ю.А. рассматривает педагогический анализ как функцию менеджера образования, направленную на изучение состояния, тенденций развития, объективную оценку результатов учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочиванию системы или переводу ее в более высокое качественное состояние.

Педагогический анализ внутришкольного управления исследует результаты учебной и воспитательной работы, изучает внешние связи школы, влияющие на ее деятельность, перспективы развития учебно-воспитательного процесса, педагогического и ученического коллективов на планируемый год. Результаты комплексного анализа, выводы, сделанные на его основе, составляют одну из научных исходных баз для

определения актуальных задач школы на предстоящий период с учетом учебно-воспитательного процесса возможностей их реализации.

Педагогический анализ внутришкольного управления позволяет менеджеру образования заранее выявить недостатки, какие условия являются причинами дефектов учебно-воспитательного процесса; перечень недостатков, устранение которых является наиболее актуальным.

Эта функция — одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей, оценку роли и места каждой части, объединение частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов.

Цель педагогического анализа – обеспечить глубину познавательного аспекта управления педагогическим процессом в школе и содействовать на основе этого развитию школы и всех ее подсистем, а также развитию личности ученика, учителя, руководителя, родителя.

Осуществляя анализ итогов учебного года, важно придерживаться общих *требований*:

- четкая структура и логическая последовательность изложения;
- аргументированность и точность оценок;
- глубина, конкретность;
- установление причинно-следственных связей и доказательность выводов;
- использование таблиц, графиков, диаграмм;
- четкость и педагогическая обоснованность предложений и основных принципов.

*Принципы* при осуществлении педагогического анализа: целенаправленность, объективность, систематичность, результативность.

Педагогический анализ включает в себя:

1. Условия (обеспечение: кадровое, научно-методическое, материально-техническое, финансовое, мотивационное, нормативно-правовое и др.);
2. Учебно-воспитательный процесс;

### 3. Результаты.

*Система педагогического анализа преследует подцели:*

1. Изучение системы работы учителя.
2. Развитие позитивных тенденций в его учебной деятельности.
3. Постепенное устранение недостатков.
4. Обобщение лучшего опыта.
5. Оказание на основе анализа необходимой, нужной учителю наиболее действенной помощи, особенно в развитии и в обогащении его методического арсенала с акцентом на методы активного обучения.
6. Поиск в определении содержания и направленности индивидуальной, групповой, коллективной методической работы в целях интенсификации и оптимизации учебно-воспитательного процесса.
7. Изучение реальные возможностей учащихся и зоны их ближайшего развития.

*Источники получения информации для анализа:*

Для подготовки к анализу необходимо собрать разнообразную информацию в течение учебного года. Источниками анализа могут быть:

- материалы педагогических, психологических и социологических исследований;
- данные диагностики и мониторинга;
- результаты контроля;
- статистические материалы;
- различная документация.

### ***Виды педагогического анализа***

В теории и практике внутришкольного управления (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др.) определены основные виды педагогического анализа. Существуют различные его классификации в зависимости от субъекта анализа (что анализируется), от цели анализа (для чего анализируется) и т.д. Мы обратимся в дальнейшем к выделению и характеристике видов педагогиче-

ского анализа в зависимости от его содержания, т.е. от того, каков характер анализа во временном, пространственном, фактологическом отношении. В принятой классификации выделяется три вида анализа: *параметрический, тематический и итоговый*.

*Параметрический анализ* направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его. Как правило, по итогам параметрического анализа вносятся поправки и изменения в ход регулирования целостного педагогического процесса. Предметом параметрического анализа является изучение текущей успеваемости, дисциплины в классах и в школе за день и за неделю, посещаемости уроков и внеклассных занятий, санитарного состояния школы, соблюдения расписания занятий и др.

Основное содержание параметрического анализа, проводимого директором школы и его заместителями, составляет посещение уроков и внеклассных занятий. Фиксирование результатов параметрического анализа, их систематизация и осмысление подготавливают к переходу к тематическому педагогическому анализу. Параметрический анализ — это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

*Тематический анализ* направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.

*Цель* тематического анализа – диагностика тех или иных наиболее значимых сторон педагогического процесса, установление их взаимосвязей, выработка рекомендаций.

В содержании тематического анализа в большей мере проявляется системный подход к изучению урочной и внеурочной деятельности. Если предметом параметрического анализа может выступать отдельный урок или внеклассное занятие, то предметом тематического анализа уже является система уроков, система внеклассной работы и т.д. Директор школы или завуч могут получить наиболее полное представление о работе учителя, лишь проанализировав ряд уроков,

получив, таким образом, представление о систематической работе учителя.

Содержание тематического анализа составляют такие комплексные проблемы, как оптимальное сочетание методов обучения, формирование системы знаний учащихся; система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.; система работы учителя по повышению уровня педагогической культуры; деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе и др.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом. Опираясь на данные параметрического анализа, руководители школы в ходе тематического анализа подготавливают и обосновывают содержание и технологию итогового анализа.

*Методика* тематического анализа предусматривает следующие этапы:

1. Этап предварительного *ознакомления с объектом* анализа, который включает формирование проблемы, цели, гипотезы, составление плана анализа, сбор необходимого материала, его группировку и классификацию.

2. Этап *выявления системы факторов*, оказывающих влияние на анализируемые процессы влияния, их классификацию.

3. *Установление причин* появления тех или иных факторов, условий их действия, развития и результативности.

4. *Обобщение материалов* тематического анализа, формулировка выводов и предложений.

*Итоговый анализ* охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Цель данного вида анализа – подведение итогов деятельности и оценки результатов управляемой системы за истекший период, построение блока целей следующего учебного года, отработка

рекомендаций по организации, регулированию, планированию, контролю.

Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализа, четвертных, полугодовых контрольных работ, из данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

Содержание направлено на систематизацию материалов оперативного и тематического видов анализа и оформление полученных данных и информации в виде таблиц, диаграмм, графиков, качественных характеристик на основе определенной документации (отчетов, справок, записей итогов мониторинга и других мероприятий и т.д.)

При анализе итогов учебного года можно использовать следующую *структуру*:

1. Общая оценка результатов учебного года (цели, задачи).
2. Факторы, влияющие на результаты деятельности.
3. Причины возникновения положительных и отрицательных факторов.
4. Решение проблемы в новом учебном году.
5. Цель нового учебного года. Основная педагогическая проблема.
6. Задачи нового учебного года. И система мер по их решению.

Лизинский В.М. дает другую классификацию видов педагогического анализа:

1. *Проблемно-рефлексивный анализ* (выстраивание предметно-проблемного поля на каждом данном уровне).
2. *Проблемно-деятельностный анализ* (выстраивание проблем, поиск возможных решений, организация необходимой деятельности).

3. *Проблемно-целевой анализ* (на основании изучения проблемы, определение целей-задач и планирование результата деятельности).

Гребенкина Л.К., Анциперова Н.С. в книге «Технология управленческой деятельности заместителя директора школы» выделяют следующие виды педагогического анализа:

1. оперативный (ежедневный);

2. тематический (система внеучебных занятий, вариативных технологий, система деятельности педагога и совокупность необходимых документов);

3. итоговый анализ (по результатам четверти, полугодия, учебного года с целью оценки деятельности образовательного учреждения в целом).

### ***Основные объекты педагогического анализа***

Основными объектами педагогического анализа, концентрирующими в себе все многообразие целей, задач, содержания, форм и методов обучения и воспитания детей, являются организованные формы обучения, и прежде всего, уроки, внеклассные мероприятия, а также итоги работы школы за учебный год. Общей, объединяющей педагогический анализ указанных объектов, является методология системного подхода. Методология и логика системного подхода к педагогическому анализу как функции управления школой определяются последовательностью следующих действий:

— рассмотрения урока, воспитательного мероприятия или учебного года как части более общей системы, т.е. определение их роли в системе уроков, воспитательных мероприятий и места в данном учебном году в сравнении с предшествующими и последующими;

— выявления совокупности факторов, определяющих эффективность данного (или данных) урока, мероприятия, учебного года (педагогический коллектив, уровень его педагогической культуры, учебные возможности детей, уровень их воспитанности, учебно-материальное обеспечение педагогического процесса, состояние морально-психологического климата в школе и др.);

— определения целесообразности и обоснованности целей деятельности, содержания и форм проведения занятий и реализации основных направлений плана работы в учебном году;

— анализа результатов проведенных уроков, воспитательных мероприятий, работы в течение учебного года;

— установления основных причин недостатков, положительных сторон в организации и проведении учебно-воспитательного процесса;

— формулирования замечаний, выводов и предложений по дальнейшему совершенствованию урока, воспитательного мероприятия, комплексной работы в течение нового учебного года.

Объектом постоянного внимания руководителей школы является посещение и *педагогический анализ урока*. В разные периоды развития школы существовали нормативы посещения уроков администрацией школы. Но совершенно очевидна обратная зависимость между количеством посещенных уроков и качеством их анализа. Школьная практика показывает, что руководители школ и учителя испытывают наибольшие трудности при анализе урока в определении триединой дидактической цели, в выборе форм и методов активизации познавательной деятельности учащихся, в оптимальной реализации собственных профессионально-личностных возможностей на уроке.

В управленческой деятельности руководителей школы выделяются *три вида анализа урока с соответствующими алгоритмами: развернутый, краткий и аспектный*.

*Развернутый педагогический анализ урока* предполагает детальное выделение и обсуждение всех моментов урока как единого целого: определение воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку. Развернутый анализ урока проводится при посещении уроков начинающих учителей, учителей, испытывающих серьезные затруднения в работе с планом, учителей, чей опыт является предметом специального изучения для обобщения и распространения опыта.



*Краткий анализ урока* со стороны директора, завуча или методиста требует от них объективного изложения предложений и рекомендаций. Краткий анализ урока — это не анализ «на бегу», это не посещение урока для галочки; такой анализ требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.

*Аспектный анализ* направлен на изучение какого-либо одного аспекта урока, например, использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся, или на изучение системы работы учителя при проверке домашнего задания или особенностей групповой работы учащихся на уроке.

Важное место в аналитической деятельности руководителя школы занимает педагогический анализ воспитательных мероприятий, коллективных творческих дел (КТД). Как было отмечено ранее, воспитательное мероприятие представляет собой ряд последовательно взаимосвязанных этапов, в процессе реализации которых дети участвуют в организационной, предметной, творческой деятельности.

В общем виде логика педагогического анализа воспитательного дела определяется последовательностью этапов его проведения. Последовательность этапов может иметь следующий вид: совместная выработка целей, задач воспитательного мероприятия, выбор форм проведения; совместное планирование; непосредственное проведение воспитательного дела; совместное подведение итогов и анализ.

Изучение опыта работы школ и их руководителей позволяет представить один из возможных вариантов *педагогического анализа воспитательного дела*:

- анализ цели воспитательного дела;
- анализ темы воспитательного дела, формы его проведения, определение места данного мероприятия в системе воспитательной работы класса, школы;
- оценку места проведения воспитательного дела, оформления аудитории, состояния и качества использованного оборудования;
- анализ каждого этапа проведения воспитательного дела (достижение воспитательной задачи этапа, соответствие

содержания поставленной задаче этапа, оптимальность использования методов, анализ результатов этапа);

— анализ влияния воспитательного дела на индивидуальное развитие личности школьника, на развитие детского коллектива, его самоуправление;

— оценку деятельности учителя, классного руководителя, уровня его педагогического мастерства: компетентности и профессионализма воспитателя в управлении воспитательным процессом, авторитетности, педагогического такта, форм сотрудничества;

— недостатки в проведении воспитательного дела, их причины;

— рекомендации, советы классному руководителю, учителю, воспитателю по совершенствованию воспитательного процесса.

Содержательную основу *итогового анализа* работы школы за учебный год составляют ведущие направления:

— качество преподавания — соответствие профессиональной подготовки учителей требованиям развивающейся школы; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; использование активных форм и методов обучения; реализация воспитательного потенциала урока; развитие индивидуальных задатков и способностей личности; соблюдение норм оценки знаний, умений и навыков учащихся;

— качество знаний, умений, навыков учащихся — объем, глубина, системность, прочность, осознанность; качество знаний учащихся на разных ступенях общего образования (начального, основного, полного среднего); типичные пробелы в знаниях учащихся и их причины; компьютерная грамотность учащихся, языки, степень развития познавательных интересов и др.;

— уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе;

— эффективность работы с родителями и общественностью;

— состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура;

— результативность деятельности совета школы, педагогического совета. Автор Плахова Л. предлагает следующие *виды объекта анализа* образовательного учреждения:

1. управленческий (стратегическое, тактическое, качество деятельности);
2. мотивационный (педагогическая, ученическая коллективная, родительская среда);
3. образовательный (урочная, внеурочная деятельность, учебно-воспитательный процесс);
4. кадровый и программно-технологический (кадровое, методическое, программно-технологическое обеспечение);
5. материально-технический (база, услуги);
6. финансово-экономический (платные, благотворительные);
7. нормативно-правовой (требование государственного регулирования деятельности, нормативно-правовая база, делопроизводство).

### ***Этапы педагогического анализа*** (Панферова Н.Н.)

Педагогический анализ включает в себя следующие *этапы*:

Первый этап - *разработка программы, выделение наиболее существенных сторон учебно-воспитательного процесса*. На данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности в учебном году. Эта информация классифицируется по основным блокам, определяются цели ее анализа. Затем анализируется каждый блок, выявляются факторы и условия, способы и средства, положительно и отрицательно влияющие на развитие школы.

Второй этап — *структурно-функциональное описание предмета анализа*. Чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить педагогические усилия, методы, средства и воздействия по достижению целей (результатов деятельности).

Третий этап — *анализ причинно-следственных связей* в следующей логической последовательности: *явление↔причина↔условие↔следствие*. Обработка информации сводится к выявлению существенного, типичного, способствующего положительному или отрицательному влиянию на ход процесса образования, развития и воспитания. На этом этапе анализа определяются причины успехов и неудач, условия и факторы, которые их вызывают.

Четвертый этап – *определение степени достижения целей, подготовка материалов к педагогическому совету*. Педагогический анализ завершается синтезом, позволяющим познать целое. При этом формулируются окончательные выводы, подтвержденные объективными данными.

Таким образом, в управлении школой не обойтись без постоянного анализа всего, что происходит, иначе говоря, без изучения, систематизации, обобщения хода учебно-воспитательного процесса и оценки достигнутых результатов. Только так можно выявить «узкие места» и, поставив верный диагноз, принять верное управленческое решение.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

### ***Методы педагогического анализа***

Для проведения внутришкольного анализа можно использовать SWOT-таблицу.

Аббревиатура SWOT (в русской транскрипции СВOT) расшифровывается следующим образом S – сила, W – слабость, O – возможности, T – угрозы, опасности и риски.

На *первом этапе* выявляются факторы внешней среды, оказывающие то или иное влияние на развитие образовательного учреждения. На отдельном листе бумаги записываются факторы, представляющие собой *возможности внешней среды*.

Затем на другом листе бумаги записываются факторы, представляющие собой *угрозы для образовательного учреждения со стороны внешней среды*.

На втором этапе работы необходимо проанализировать потенциал образовательного учреждения относительно перечисленных выше факторов. Сначала определяем сильные стороны потенциала школы. Далее необходимо записать на листе бумаги слабые стороны вашей школы.

На третьем этапе необходимо попарно сопоставить факторы с помощью SWOT – матрицы.

## Например, SWOT – анализ организации образования

<p><i>Слабые</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабое финансирование</li> <li>2. Понижился качественный потенциал</li> <li>3. Средний возраст педагогов свыше 49 лет</li> <li>4. Слабая возможность повысить квалификацию</li> <li>5. Устаревшая база.</li> <li>6. Недостаточный уровень квалификации учителей для выполнения отдельных видов работ, внедрения инноваций.</li> <li>7. Неэффективная структура управления школой, препятствующая изменениям в ее деятельности.</li> </ol>	<p><i>Сильные</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отработанный учебный план</li> <li>2. Имеется кадровый потенциал</li> <li>3. Многопрофильность</li> <li>4. Имеется возможность зарабатывать средства.</li> <li>5. Сплоченность и работоспособность педагогического коллектива.</li> <li>6. На базе школы существует медико-психологический реабилитационный центр.</li> </ol>
<p><i>Опасности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая конкуренция</li> <li>2. Слабая база практического обучения и материального обеспечения.</li> <li>3. Неблагоприятная экологическая обстановка, способствующая росту заболеваемости обучающихся.</li> </ol>	<p><i>Возможности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дальнейшее развитие международных отношений</li> <li>2. Разработка новых информационных и педагогических технологий.</li> <li>3. Возможности изучения опыта инновационной деятельности других школ города.</li> <li>4. Конкурсы проектов, проводимые в области образования различными фондами и организациями, могут оказать финансовую и организационную поддержку в реализации планов школы.</li> </ol>

Таким образом, SWOT – анализ позволяет оценить влияние внешней среды на школу, определить ресурсы образовательного учреждения и разработать комплекс мероприятий по совершенствованию его деятельности.

Выявить причины сбоев можно воспользоваться следующей таблицей и определить комплекс оперативных действий по выходу из сложившейся ситуации

Анализ причин, вызывающих сбой в работе объекта управления	Необходимые действия по исправлению ситуации	Сроки, ответственный
		ФИО...

### Вопросы для закрепления

1. Охарактеризуйте понятие «педагогический анализ».
2. Для чего необходимо проводить педагогический анализ управления и деятельности?
3. В чем состоит роль педагогического анализа в управлении целостным педагогическим процессом?
4. Каково содержание педагогического анализа в управлении школой?
5. Что является объектом педагогического анализа?
6. Перечислите и охарактеризуйте виды педагогического анализа.
7. Что включает в себя педагогический анализ?
8. Что является объектами педагогического анализа?
9. Перечислите и охарактеризуйте этапы педагогического анализа.
10. Составьте план педагогического анализа урока. Проведите педагогический анализ урока.

### Использованная литература

1. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактич.аспект. – Киев, 1987. – 160 с.
2. Исламгулова С.К. Функции руководителя учреждения образования // Творческая педагогика. -2004. - №3 (20) – С.3-19.
3. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. – М., 1991.
4. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. — М., 1986.-160с.
5. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. — М., 1982.
6. Портнов М.Л. Труд руководителя школы. — М., 1984.
7. Управление современной школой: пособие для директора школы / Под ред. М.М.Поташника. — М., 1992.
8. Лецких Л.А. О сущности педагогического анализа, его видах, методике.

*// Управление современной школой. Завуч. Журнал для администрации школ. -2009. - №1. – С. 4-19.*

9. *Плахова Л. Объекты управления образовательного учреждения, или беспокойное хозяйство // Первое сентября. Управление школой. – 2006.- № 15(426). – С. 33-47.*

### **Рекомендуемая литература**

1. *Канаев Б.И. Педагогический анализ: что должен знать руководитель образовательного учреждения. / Библиотека журнала Директор школы, вып. 4. - 2010. М.: Сентябрь, 2010.- 208с.*
2. *Хамидуллина А.С. Структура анализа работы школы. // Практика административной работы в школе. – 2010. - №2.- С.30-40.*
3. *Курганский С.М. Программа анализа итогов учебного года. // Практика административной работы в школе. – 2009. - №3.- С.5-10.*
4. *Пайгусов А.И. Как использовать SWOT-анализ в процессе изучения внешней среды образовательного учреждения. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №2. – С.14-18.*
5. *Крючков В.К. Использование SWOT-анализа в планировании развития школы. // Практика административной работы в школе. – 2009. - №6.- С. 5-8*
6. *Меньшикова Н.В. Объекты проверок в образовательном учреждении. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №6.- С.47-50.*
7. *Меньшиков В.Я. Материалы для анализа урока руководителем. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №1. – С.3-8.*
8. *Квашко Л.П. Схема анализа комплексного психолого-педагогического анализа урока. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №1. – С.9-11.*
9. *Пайгусов А.И. Анализ и оценка внешней среды в процессе стратегического планирования. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №1. – С.32-35.*
10. *Сивцов Б.Д., Жамсаранова В.В. Памятка для анализа воспитательного мероприятия в образовательном учреждении // Практика административной работы в школе. – 2005. - №5 – С.68*

## 1.2 Целеполагание

Целеполагание – это процесс выбора и реального определения цели, которая представляет собой идеальный образ будущего результата деятельности образовательного учреждения.

Определение целей, к достижению которых стремится организация в своей деятельности, является тем, с чего начинается любая управленческая технология. Определение цели предшествует принятию управленческого решения.

Цель выступает стержнем плана, следовательно, глубокое понимание цели должно пронизывать деятельность, как педагога, так и ученика. Цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. Особенности целеполагания в управлении педагогическими системами состоят в том, что при разработке «дерева» целей недостаточно знать лишь объективные требования общества. Важно соотнести общую цель управленческой деятельности с возрастными и индивидуально-психологическими особенностями учащихся, когда педагогические цели являются результатом воплощения требований, предъявляемых человеку обществом. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или, как говорят, «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных, частных целей. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей.

Определению целей предшествует анализ сложившейся управленческой ситуации. В результате проведенного анализа, как правило, формируется несколько возможных альтернативных целей, которые могут быть поставлены при управлении объектом.

Автор Г.В. Атаманчук в труде «Управление: сущность, ценность, эффективность» считает, что сущность управления требует налаженного механизма целеполагания, а в нем – логического продвижения от более абстрактного общего предвидения к конкретному прогнозированию (в разных моделях и вариантах), а от него – к программированию и



проектированию с использованием современной математической и иной методологии и методики, а далее к планированию – выбору надлежащего образа действий и его неуклонному проведению в жизнь [2- С.227].

Цель в управлении мнению Г.В.Атаманчук должна представлять собой идеальный образ (логическую, умственную модель) желаемого состояния субъектов управления и управляемых объектов, сформулированный на основе познания и учета их объективных закономерностей (технологии деятельности), потребностей и интересов, идеалов и ценностей. Цель в управленческой деятельности состоит, по его мнению, из трех групп элементов:

1. Четко и всесторонне *отражать* общественные явления, отношения, процессы, сознание, поведение и деятельность людей;
2. Ясное формулирование того *конечного* результата, продукта создания, творения, который мы ставим в качестве цели;
3. Смысл и содержание цели уже в себе содержат *направления и путь движения* к реализации цели.

Цели, формируемые субъектами управления *определяются их идеалами и ценностями*, проистекающими из их *потребностей и интересов*. Во внутреннем механизме целеполагания субъектов управления складываются сложные связи по направлению: *идеалы → ценности → цели*. Источником и началом управленческого целеполагания должны быть потребности, интересы и цели жизнедеятельности управляемых объектов [2- С.221].

По своим **характеристикам** цели управления различают (в зависимости от принятых критериев)

- по объему: общие для всей определенной управленческой системы (субъекта управления с подведомственными ему управляемыми объектами) и частные для ее отдельных подсистем, звеньев, конкретных лиц;
- по значению для управленческой системы: главные и обеспечивающие;
- по предполагаемым результатам: промежуточные и конечные;

- по времени: непосредственные, близкие, отдаленные;
- по направленности: защитные (охранительные) и положительные (развивающие);
- по роли в управлении: основные и побочные (производные), которые нежелательны, но могут возникнуть в процессе реализации деятельности.

Существуют на практике в управленческой деятельности следующие **виды** целей:

1. *Оперативные цели* определяют задачу, возникшую перед организацией или ее подразделением при решении конкретных управленческих проблем, в частности при реализации уже принятых управленческих решений.

2. *Тактические цели*.

3. *Стратегические цели* носят более глобальный характер и, как правило, затрагивают разные направления деятельности организации. Главное в стратегии – направленность на новое качество, новый уровень, новое состояние. Среди всех целей именно стратегическая цель характеризуется особыми чертами:

- учет многообразия определенных (устойчивых, закономерных) и неопределенных (изменчивых, случайных, вероятностных) условий и факторов;
- охват значительного исторического времени жизнедеятельности: 5,10,15 лет и более;
- вовлечение в анализ и оценку многих и разнообразных, преобразующих (подлежащих изменению) явлений, отношений и процессов;
- системное и иерархическое построение «древа» целей, в котором реализация одних целей обеспечивает осуществление других (принцип нарастания качества);
- ориентация на комплексность и многообразие используемых ресурсов, в том числе и на создание новых ресурсов;
- формирование системности (логической согласованности и последовательности) управленческих решений и действий;
- установление жесткого контроля (отслеживания, мониторинга) движения по реализации поставленных целей;

— обеспечение открытого, адаптивного характера планирования управленческой деятельности, способствующего осуществлению стратегии.

Чтобы цели были актуальными, надо заранее соотносить их с наличными и возможными *ресурсами*, особенно с теми ресурсами, которые в процессе достижения целей могут создавать субъекты управления. Следует также тщательно продумывать методы осуществления предполагаемых целей.

При провозглашении целей управления важно также уметь их представлять в виде наглядных *результатов* с тем, чтобы люди понимали, что их ждет в случае, если цели действительно будут реализованы. То есть, актуальность целей - это прежде всего их о веществе посредством ресурсов, методов и результатов. Немаловажную роль в восприятии цели управления имеет ее *обоснованность*.

Целеполагание в управлении должно соответствовать таким **требованиям**:

1. Быть *объективно обусловленными и обоснованными*, исходить из объективных закономерностей и тенденций общественного развития и технологий деятельности людей, соответствовать объективной логике того или иного явления, процесса, учитывать формы и механизмы последних.
2. Быть *социально мотивированными*, т.е. идти от потребностей, запросов и интересов людей, их идеалов и ценностей, отвечать им и вызывать тем самым понимание, поддержку целей, стремление воплотить их в жизнь;
3. Быть *обеспеченными в ресурсном отношении*, как с интеллектуальной, так и с материальной стороны, основываться на реальном потенциале.
4. Быть *системно организованными*, включать в определенной последовательности цели стратегические, оперативные, тактические, общие и частные, главные и обеспечивающие, конечные и промежуточные, отдаленные, близкие и непосредственные.

Построение целеполагания в управленческой деятельности характеризуется следующими *этапами*:

1. Выявить потребности и интересы всех субъектов образовательного процесса.
2. Проблемные зоны образовательного учреждения.
3. Выбор проблем и их ранжирование.
4. Уточнение цели.

Некоторые руководители путают понятия цели и миссия. Отличительные признаки миссии от цели мы с вами сейчас рассмотрим.

### ***Миссия в организации образования***

*Самое главное в жизни – решить, что в ней самое главное.*  
(Неизвестный автор)

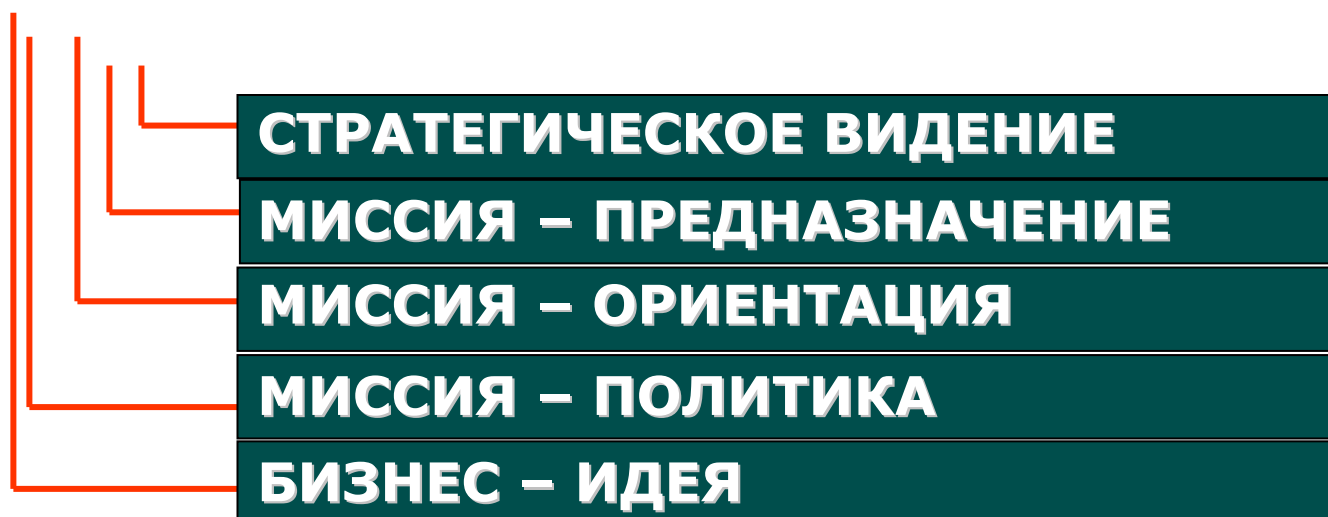
Миссия – это краткая **концепция целеполагания организации на долгосрочный период** (описание условий, стратегической цели и методов её достижения). Она выражает философию и смысл существования организации.

Миссия дает ответ: «Для чего организация существует?»

Определение миссии включает:

1. Провозглашение ценностей и убеждений.
2. Потребности, которые она собирается удовлетворять.
3. Рынок, на котором организация позиционируется.
4. Способы выхода на свой рынок.

**Различают следующие виды миссии:**



Стратегическое видение говорит о перспективных видах деятельности организации и ее долгосрочном курсе.

*Миссия – предназначение* указывает на сущность и назначение организации (виды деятельности, характер продукции и услуг, круг потребителей, смысл существования и причина возникновения и т.д.)

На практике, как правило, для сложных систем используются миссии смешанного полимодального типа. Однако в любом случае в миссии даются ответы на следующие вопросы:

## 1. Кто мы?



Особенности миссии от целеполагания в том, что:

1. В миссии обычно детализируется статус организации, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

2. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.
3. В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, хотя прибыль – определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе.
4. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: *Какова главная цель организации?*

И главное, формулирует миссию высшее руководство, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

Таким образом, ценность управления для жизнедеятельности организации образования во многом зависит от представленного в нем целеполагания.

### **Вопросы и задания для закрепления**

2. *Дайте определение понятию «целеполагание».*
3. *Какие существуют виды целей, раскройте каждую?*
4. *Какие требования предъявляются к целям управления?*
5. *Перечислите отличительные особенности целеполагания и миссии в организации образования.*
6. *Представьте себя руководителем организации образования. Какие стратегические и тактические цели Вы бы поставили для этого учреждения.*

### **Использованная литература**

1. *Гладких В.Г. Целеполагание в деятельности директора школы. Автореф. канд.пед.наук - М., 1991.- 17 с.*
2. *Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Уч.пос.для вузов.- М.: Академ.проект; Культура, 2006. – 544 с.*
3. *Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы. Уч.метод.пос. - Алматы, 2006.-140 с.*

## Практическое занятие

### Упражнение «Шкатулка мудрости»

- Для достижения успеха надо ставить цели несколько выше, чем те, которые в настоящее время могут быть достигнуты (Макс Планк).
- Помни: не цель оправдывает средства, а наличные средства оправдывают цель (Г. Юдин).
- Кто хочет достичь цели, должен ее знать (Азбучное правило менеджмента).
- Кто не знает, куда направляется, очень удивится, попав не туда (Марк Твен).

Напишите свой афоризм на тему «целеполагание, целеустремленность, моя цель».

#### **Байка «Попадание в цель»**

Великий мастер по стрельбе из лука по имени Дрона обучал своих учеников. Он повесил на дереве мишень и спросил каждого из учеников, что тот видит.

Один сказал:

- Я вижу дерево и мишень.

Другой сказал:

- Я вижу дерево, восходящее солнце, птиц на небе.

Все остальные отвечали примерно также.

Затем Дрона подошел к своему лучшему ученику Арджуне и спросил:

- А ты что видишь?

Тот ответил:

- Я не могу видеть ничего, кроме мишени.

И Дрона сказал:

- Только такой человек может стать попадающим в цель.

*Мораль.* Полная сосредоточенность, способность сконцентрироваться на поставленной цели, абстрагироваться от посторонних раздражителей – обязательное условие достижения требуемого результата.

*Комментарий.* Очень часто достижению поставленной цели мешают тысячи повседневных мелочей, которые отвлекают нас от главного, рассеивают наше внимание, «пожирают» свободное время.

## 7. Планирование

*«Если ты можешь это вообразить, ты можешь это  
осуществить»  
Уолт Дисней.*

*«Когда говоришь без всякого плана, сам не отгадаешь, куда  
приведет тебя речь».  
Н.Г.Чернышевский*

*Планирование* – это процесс практического воплощения стратегии. Он заключается в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить их неопределенность (Шамова Т.И.).

Внутришкольный план является важнейшим мобилизующим документом. Он должен содержать четкие и конкретные ориентиры на дальнейшие и ближайшие перспективы, обеспечивать непрерывность и преемственность во всей учебно-воспитательной работе, являть собой идеальную модель будущей деятельности коллектива и его руководителей.

Сущность планирования заключается в определении основных видов деятельности и мероприятий с определением конкретных исполнителей и сроков исполнения.

Цель планирования – выработка единства действий административного и педагогического коллектива, с одной стороны, и коллектива учащихся – с другой.

*Задачи* планирования во внутришкольном управлении:

- обеспечение выполнения решений государственных органов по вопросам воспитания и обучения подрастающего поколения;
- вычленение главных, узловых вопросов в деятельности педагогического коллектива;
- определение конкретных мероприятий, сроков их исполнения и ответственных исполнителей;
- воспитание ответственности у членов коллектива.



Процесс планирования включает в себя следующие компоненты:

1. *Прогнозирование.* Предвидение будущего состояния образовательного учреждения в целом или в его отдельных управленческих подразделениях.

2. *Результаты.* Формирование цели и задач.

3. *Средства.* Качественный и количественный анализ возможных вариантов, определения правил действий программ, процедур и выбор из них тех, которые в наибольшей степени отвечают принятым критериям, направленным на достижение целей и выполнение задач.

4. *Ресурсы.* Участники образовательного процесса, время, финансово-хозяйственное и материально-техническое состояние образовательного учреждения.

5. *Внедрение.* Разработка программы действий, принятие решений, способы их организации и установление последовательности для выполнения плана.

6. *Контроль.* Разработка методики предвидения и обнаружения недочетов, недостатков, предотвращение ошибок реализации.

Приступая к планированию, руководитель должен опираться на методологию, позволяющую организовать всю деятельность школы на научно-обоснованных *принципах*:

- принцип научности (построение плана на научных методологических позициях);
- принцип аналитического основания;
- принцип целенаправленности;
- принцип перспективности (выражающая идею самого планирования, т.е. работать целеустремленно, с учетом не только близких, но и дальних перспектив, отдаленных, но конкретных задач и целей);
- принцип непрерывности;
- принцип размерности в распределении плановых заданий;
- принцип коллективности (участие всех учителей в планировании учебно-воспитательной работы).

Годовой план школы составляется на период с *1 сентября* текущего года по *31 августа*. Составляется в мае месяце по

итогах мониторинга учебно-воспитательного процесса и утверждается на педагогическом совете.

*Структура* годового плана работы образовательного учреждения состоит из следующих разделов:

- а) информационная справка о школе;
- б) анализ работы школы за прошедший учебный год;
- в) цели и задачи школы на новый учебный год;
- г) основные направления деятельности педагогического коллектива по достижению оптимальных конечных результатов;
- д) создание условий для достижения целей и выполнения задач.

*Методика разработки годового плана:*

Этапы:

1. Ознакомление с постановлениями и решениями государственных органов, с документами по данному вопросу или проблеме.
2. Изучение литературы по общим основам планирования.
3. Изучение научных рекомендаций по планируемому вопросу.
4. Анализ недостатков плана работы за прошлый учебный год.
5. Изучение рекомендаций по НОТ (научной организации труда).
6. Распределение работы по подготовке проекта разделов плана среди членов коллектива, ответственных за определенные участки деятельности.
7. Коллективное обсуждение отдельных разделов плана.

### ***Виды внутришкольного планирования***

На практике существуют *три вида планирования* учебно-воспитательного процесса в школе: перспективное (стратегическое), текущее (календарное), оперативное.

**1. Перспективное планирование** (или **стратегическое**) (2, 3, 4, 5, 10 лет и т.д.) - различные программно-целевые комплексы администрации и общественных организаций школы, рассчитанные на отдаленную перспективу. «Если ты можешь это вообразить, ты можешь это осуществить»,- говорил Уолт Дисней.

Структура перспективного плана работы школы может иметь следующий вид:

- Задачи школы на планируемый срок.
- Перспективы развития контингента учащихся по годам, возможное количество классов.
- Перспективы обновления учебно-воспитательного процесса, внедрение педагогических инноваций.
- Потребность школы в педагогических кадрах.
- Повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги, мастер-классы, курсы на хозрасчетной основе и т.д.).
- Развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение компьютерных средств, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.).
- Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Стратегическое планирование, это главный зонтик в управлении. Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы. Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

При формировании стратегического планирования в практике придерживаются следующих принципов:

1. Системность.
2. Определённость целей и сроков.
3. Опора на традиции (миссия).
4. Сбалансированность (ресурсы).
5. Инновационность.
6. Конкурентоспособность.

2. **Годовое планирование** охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Подготовка плана работы школы осуществляется в течение текущего учебного года и проходит в несколько этапов.

— На первом этапе (первая учебная четверть) директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности.

— На втором этапе (вторая учебная четверть) под руководством директора школы создается инициативная группа по разработке и корректировке структуры проекта плана, определяются источники и формы сбора необходимой информации.

— На третьем этапе (третья учебная четверть) анализируется получаемая информация, заслушиваются отчеты о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы, выявляются причины возникающих трудностей и пути их устранения в перспективе.

— На четвертом этапе (конец четвертой четверти) подготавливается и обсуждается проект плана. На первом заседании совета школы в новом учебном году план работы школы утверждается.

**3. Текущее планирование (календарный)** - школьный годовой план, расписание уроков, составляемое на учебное полугодие, четвертные графики, внутришкольного контроля, эпизодические планы целевого назначения, срок действия которых выходит за рамки одного месяца (например, план подготовки и проведения в школе недели детской книги).

**4. Оперативное планирование** - месячный календарный план учебно-воспитательной и организационно-педагогической работы, недельный план работы менеджера образовательной организации, поурочный план учителя, ежедневный план работы воспитателя группы продленного дня.

### **Этапы и замыслы внедрения в практику планирования**

1-й этап Аналитический	На этом этапе анализируется информация о состоянии учебно-воспитательного процесса в школе; выявляются причины, влияющие на реализацию плана. Анализ деятельности руководителя за предыдущий год должен быть тщательным и правдивым.
2-й этап	Он включает постановку общих целей и задач работы

Целевой	руководителя на планируемый период с учетом социального заказа, анализ результатов, выявление причин, влияющих на выполнение плановых заданий; согласование содержания разных видов планов работы школы; соотношение закладываемых в план целей с возможностями педагогического коллектива и состояния финансово-экономической деятельности школы.
3-й этап Содержательный	Выделение направлений в процессе, соответствующих государственным нормативам и поставленным целям; определение последовательности выполнения плановых заданий по отдельным направлениям деятельности управленца.
4-й этап Нормативный	На этом этапе распределяют кадры, ответственные за выделенные направления, происходит выбор средств для решения поставленных задач, распределение времени, выделение ответственных исполнителей.
5-й этап Контрольный	Определение видов и содержания контроля за выполнением разделов плана. Важным моментом являются привлечение активной и творческой части коллектива к контролю и реализация важнейшего принципа управления — делегирования полномочий

## Практическое занятие

### Упражнение «Причины невыполнения»

Существуют причины невыполнения плана:

- высокая перегрузка (плотность) плана;
- неравномерное распределение плановых поручений между исполнителями;
- неравномерное распределение запланированных мероприятий по месяцам;
- конкретность запланированной работы;
- планирование нереальных или ненужных дел.

*Дополните еще в список причины невыполнения плана.*

### Вопросы для закрепления

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Назовите виды внутришкольного планирования.
3. Какие компоненты включают себя процесс планирования?
4. Назовите правила планирования и раскройте каждое из них.

5. В какой период в школе составляется годовой план?
6. Раскройте, чем характеризуется перспективный план школы?
7. Раскройте текущее, оперативное планирование.

### **Использованная литература**

1. Шамова Т.И., Нефедова К.П. Планирование работы в школе: метод. рекоменд. для слушателей ФПК директоров школ. - М.: МГПИ им. В.И.Ленина, 1984.
2. Татъяченко В.С. Директору школы о планировании. – Челябинск, 1974.- 56 с.
3. Петрова Л.И. Основы управления педагогическими системами: уч.пос. – Рн/Д:Феникс, 2008.- 349 с.
4. Панферова Н.Н. Управление в системе образования. - Рн/Д:Феникс, 2010.- 248 с.

### **Рекомендуемая литература**

1. Елисеева В.В. Рекомендация по подготовке годового плана работы школы. // Практика административной работы в школе.- 2010. - №3- С.11-23.
2. Курганский С.М. Материалы для подготовки плана работы школы на год // Практика административной работы в школе. – 2009. - №4.- С.16-35.
3. Курганский С.М. Алгоритм подготовки годового плана работы школы // Практика административной работы в школе. – 2008. - №1. – С.5-15.
4. Солнцева И.В., Белова Т.А. Материалы для подготовки годового плана работы школы // Практика административной работы в школе. – 2006. - №4. – С.37-45.
5. Ткачева Т.П. Материалы для планирования работы школы. // Практика административной работы в школе. -2009.-№3.- С.10-24.
6. Курганский С.М. Годовой план внутришкольного контроля. // Практика административной работы в школе. – 2009. - №3.- С.34-41.
7. Крючков В.К. Использование SWOT-анализа в планировании развития школы. // Практика административной работы в школе. – 2009. - №6 – С.5-8.

## 1.4 Принятие решения

*Решение* - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов. Принятие решения - это постоянная забота школьного менеджера. Он принимает решения по самым различным вопросам – организационным, кадровым, снабженческим, социальным и др. В одних случаях делает самостоятельно, в других – с заместителями, в третьих, с привлечением экспертов и общественности.

Теоретик и практик управления Румен Георгиев сформулировал следующую парадигму успешного делового решения. Решение – это процесс системного мышления в контексте практической управленческой деятельности, обеспечивающий сохранение целостности и развития организации, независимо от ее характера, на основе устойчивого приоритета общих целей и результатов, сочетания экономических, социальных, структурных, личностных и технических условий и сознательное «столкновение» с разными видами риска как источниками новых возможностей.

*Процесс принятия решения* — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Процесс подготовки, принятия и реализации решения

- 1 Выявление и анализ проблемной ситуации
- 2 Формирование целей
- 3 Выявление полного перечня альтернатив
- 4 Выбор допустимых альтернатив
- 5 Предварительный выбор лучшей альтернативы
- 6 Оценка альтернатив
- 7 Экспериментальная проверка альтернатив
- 8 Выбор единственного решения
- 9 Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения
- 10 Обеспечение работ по выполнению решения
- 11 Выполнение решения

Конечным результатом работ на первом этапе выработки решения является выявление так называемых базовых, кардинальных проблем, за решение которых надо браться в первую очередь, ранжирование этих проблем и выбор стратегического направления их решения с предварительной ресурсной оценкой.

При принятии решения существуют следующие **принципы**:

1 *Принцип единогласия.* Суть заключается в безоговорочной поддержке выдвигаемых альтернатив. Принцип имеет место лишь при принятии решений в экстремальных условиях.

2 *Принцип большинства.* Этот принцип вводится в действие в ситуациях с явно выраженными «коалициями», т.е. когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения, как индивидуальные, так и групповые. В связи с этим при принятии решений прибегают к *голосованию*.

3 *Принцип консенсуса.* Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультации, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Для этой цели используется целый арсенал специальных приемов: «мозговая атака», «интервью» и др.

Американский социолог М.Рубинштейн излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии любых решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.

2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3. Сомневайтесь. Эдисон решил загадку электричества только потому, что усомнился во всем, что утверждали его знаменитые коллеги.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.

6. Задавайте как можно больше вопросов.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет к вам в голову.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-либо о ваших проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства переживания и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь - основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

Теоретик Р.Доусон рассматривает другие принципы профессионального подхода к принятию решений:

1. Спокойно воспринимать неопределенности.

2. Устанавливать последовательность приоритетов.

3. Уметь слушать.

4. Учитывать мнения окружающих.

5. Избегать стереотипов.

6. Проявлять гибкость.



7. Быть в согласии с мягким и жестким воздействием.
8. Реалистично оценивать условия и трудности.
9. Остерегаться сложностей.

На практике в управленческой деятельности сложились следующие **подходы** при принятии решения:

1. *Интуитивное решение* - это выбор, сделанный на основе ощущения, интуитивных суждениях, считая, что он правилен (основан на «шестом чувстве»).

2. *Решение, основанное на суждениях* — это выбор, обусловленный знаниями, накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы прогнозировать результат выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

3. *Коллективное решение*. Хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия.

4. *Рациональное решение* (аналитический процесс). При реализации рационального решения имеются свои этапы:

— Диагностика проблемы. Важнейший шаг на пути решения проблемы — это определение проблемы, диагноз полный и правильный.

— Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно предпринять.

— Определение альтернатив — это формулирование набора альтернативных решений, т. е. вариантов решения проблемы.

— Оценка альтернатив.

— Выбор альтернативы.

— Реализация.

— Обратная связь.

### ***Технология принятия решений***

Авторы Ю. Б. Королёв, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова, Е. Н. Никифоров разработали и предлагают *технология принятия решения* в управленческой деятельности.

Технология принятия решения – это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

1. *Анализ ситуации*. Анализ ситуации требует сбора и обработки информации (изучения внешней и внутренней среды в организации).

2. *Идентификация проблем*. Определение. Доведение этих проблем до количественной определенности.

3. *Определение критериев выбора*. Прежде чем рассматривать варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо

определить показатели, по которым будут производиться их сравнение и выбор наилучшего варианта. Эти показатели принято называть критериями выбора.

4. *Выбор альтернативы.* Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, то есть сравнить достоинства и недостатки и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо использовать стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

5. *Согласование решения.* Вероятность быстрой и эффективной реализации решений значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, предложения, замечания и т. д. Наилучший способ согласования решения — в привлечении работников к процессу его принятия.

6. *Исправление реализацией.* Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по срокам, то есть предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, какие для этого необходимы ресурсы (разработка программы их реализации). Руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.

7. *Контроль и оценка результатов.* Даже после того как решение принято и введено в действие, процесс не может считаться полностью завершенным, так как необходимо убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка результатов учебно-воспитательного процесса, сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Задача контроля — своевременно выявлять убывающую эффективность решения, необходимость его корректировки или принятия нового решения. Кроме того, этот этап является источником накопления и систематизации опыта принятия решений. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в недрах делопроизводства и не дадут ожидаемого эффекта.

### ***Требования при принятии решения***

Каждое управленческое решение, принимаемое в системе управления организацией в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- *иметь ясную цель* (в противном случае принятие обоснованных рациональных решений невозможно);
- *объективность и научная обоснованность*. Управленческое решение должно быть объективным и научно обоснованным, иметь неразрывную связь с реальным положением дел, отражением которых должна выступать информационная модель;
- *быть обоснованным*, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- *полнота*. Всесторонне проанализировать и учесть все главные элементы ситуации. При отсутствии полноты анализа на ход и развитие ситуации могут неожиданно повлиять те факторы, которые не были спрогнозированы в рамках деятельности последующих шагов управления;
- *своевременность*. Несвоевременность, всякое запаздывание назревшего решения утрачивает эффективность управления;
- *иметь адресата и сроки исполнения*, т.е. иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;
- *быть непротиворечивым*, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- *быть правомочными*, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- *быть эффективным*, т.е. наилучшие из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- *быть конкретным*, т.е. отвечать на вопросы, как, когда и где действовать;
- *быть своевременным*, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;
- *принцип единоначалия* (индивидуально, самостоятельно). Решение принимается единолично менеджером;
- *обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям*.

### **Вопросы для закрепления**

1. *Раскройте понятие «принятия решения».*
2. *Какие существуют принципы при разработке принятия решения.*
3. *Перечислите подходы при принятии решения и раскройте каждую из них.*
4. *Раскройте технологию и требования при принятии решения.*

## Использованная литература

1. Литвак Б.Г. *Управленческие решения*. - М.: Эксмос, 1998.
2. Литвак Б.Г. *Разработка управленческого решения*. - М.: Дело, 2002.
3. Ладанов И.Д. *Практический менеджмент: Психотехника управления и самообучения*. - М., 1995.- 492 с.
4. Румен Георгиев *Деловые решения как объект исследования и методологии*. // Проблемы теории и практики управления. – 2006-№1.- С.22-25.
5. Голубков Е.П. *Какое принять решение?* - М.: Экономика. - 1990.
6. Макаров С.Ф. *Менеджер за работой*. - М.: Молодая гвардия. - 1989.
7. Шипунов В.Г. *Основы управленческой деятельности*. - М.: Высшая школа, 1999.

## Рекомендуемая литература

Рублева О. *Способ решения проблемы*. // Директор школы. – 1999.- №1- С8.



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ»

Цель тренинга – научить будущего руководителя принимать решения с учетом вариативности в управленческой деятельности.

*Слово тренеру.*

*Решение* – акт выработки какого-либо суждения или выбор конкретного курса действий из возможных альтернатив.



Не справиться с делом – меньшая беда, чем нерешительность. Не проточная вода портится, а стоячая. Иные шагу не сделают, пока их не подтолкнешь; и причина слишком долго взвешивает и принимает решение. Народная мудрость, новая версия: «Пока ты будешь семь раз мерить, кто-нибудь отрежет». В различных ситуациях иногда важна быстрота, реактивность в принятии решения.

## Сказка «Лисица и козел»

Лисица упала в колодец и не могла выбраться оттуда. Козел, которому захотелось пить, подошел к колодцу, заметил в нем

лисицу и спросил ее, хороша ли вода. Лисица, обрадовавшись счастливому случаю, начала расхваливать воду: - «Уж так-то она хороша! – и звать козла вниз. Спрыгнул козел, ничего не чуя, кроме жажды; напился воды и стал с лисицей раздумывать, как им выбраться.

Тогда лисица и сказала, что у нее есть хорошая мысль, как спастись им обоим: «Ты обопрись передними ногами о стену да наклони рога, а я взбегу по твоей спине и вытащу тебя».

И это ее предложение принял козел с готовностью; а лисица вскочила ему на спину, оперлась на ногу и так очутилась возле самого отверстия колодца: вылезла и пошла прочь. Стал козел ее бранить за то, что нарушила она их уговор; а лиса обернулась и молвила: «Эх ты!» будь у тебя столько ума в голове, сколько волос в бороде, то ты, прежде чем войти, подумал бы, как выйти.

*Мораль.* Так и умный человек не должен браться за дело, не подумав сначала, к чему оно приведет.

#### *Вопросы на размышление*

- Приходилось ли вам браться за какой-либо вопрос или дело, не представляя себе, чем он может закончиться?
- Почему при принятии окончательного решения нужно взвесить все «за» и «против»?

#### **Байка «Лучше не обгонять»**

Саперы ходят медленно, но лучше их не обгонять.

*Мораль:* Не спеши поперед батьки в пекло. Не беги впереди паровоза. «Поспешность — мать заблуждений». (И. Гете)

*Комментарий:* Всякому овощу свой срок.

Поспешность, с которой мы принимаем решения, опираясь на явно недостаточную объективную информацию, иногда просто поражает! Такие случаи становятся источниками наших серьезных проблем и переживаний, а также прототипами массы курьезных историй и анекдотов.

#### *Вопросы для обсуждения*

Почему при принятии решения вопроса важно не спешить?

Почему говорят «Поспешешь - людей насмешишь»?

## **Упражнение «Подходы при принятии решений»**

На практике существуют подходы при принятии решений:

1. *Интуитивное решение* - это выбор, сделанный на основе *ощущения*, интуитивных чувствах, считая, что он правилен (основан на «шестом чувстве»).
2. *Решение, основанное на суждениях*, - это выбор, обусловленный знаниями, накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы прогнозировать результат выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.
3. *Коллективное решение* - Хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия.
4. *Рациональное решение*.

Этапы рационального решения проблем:

- диагностика проблемы. Важнейший шаг на пути решения проблемы - это определение проблемы, диагноз полный и правильный;
- формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда человек диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно предпринять;
- определение альтернатив - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решения проблемы;
- оценка альтернатив;
- выбор альтернативы;
- реализация;
- обратная связь.

*В каких ситуациях необходимо применять тот или иной подход?*

## **Притча о слоне**

Слон находился в темной комнате: желая понять, что за объект находится перед ними, люди ощупывали слона руками. Тронув хобот, один сказал, что это водосточная труба, потрогав ухо, другой сказал, что это большое опахало, третий, наткнувшийся на

ноги, предположил, что это колонны, четвертый, ощупав спину, заключил, что перед ним большой трон.

*Мораль: сколько людей, столько и мнений. Поэтому при принятии решений важно из множества предложенных вариантов, окончательный вывод делать самому, все тщательно взвесив.*

### **Притча «Волшебник»**

Однажды мулла отправился в кладовую, засунул руку в сосуд с орехами и захватил так много в пригоршню, что не мог вытащить из него руку. И как бы он ни тянул руку, как ни ругался, как не дергал, все было напрасно. Сосуд не отпускал его. Даже жена не смогла ему помочь вытащить руку. После многих бесполезных попыток они позвали соседей. Один из них сказал:

- Я тебе помогу, если ты будешь выполнять все, что я буду говорить.

После этого он велел разжать кулак и вытащить руку. С неохотой он выполнил указание соседа, после чего сказал:

- Моя рука свободна, но и орехов я не достал.

Тогда сосед взял сосуд, нагнул его и высыпал столько орехов, сколько было нужно мулле. Вылупив глаза и разинув рот от изумления, мулла воскликнул:

- Уж не волшебник ли ты?

*Мораль: Из практически любого положения есть выход, и притом самый простой.*

### **Притча «Ворота, веревка и осел»**

Человек, собираясь в путешествие, наказал слуге:

- Охраняй хорошенько двери дома и присматривай за веревкой, которой привязан осел.

После отъезда хозяина в соседнем доме заиграла музыка, слуга решил посмотреть, что там происходит. Он привязал веревкой двери и отправился слушать музыку, волоча их за собой. Пока слуги не было, воры вынесли все вещи из дома, погрузили на осла и уехали.

Вернулся хозяин и стал возмущаться тем, что слуга не сохранил вещи. Слуга ответил:

- Мне поручали охранять только ворота и веревку. Все остальное меня не касается.

*Мораль: Если ты правильно умеешь сформулировать задачу, то можешь не объяснять, как ее решить.*

### **Упражнение «Шкатулка мудрости»**

Прочитайте и напишите свой авторский вариант афоризма на тему «Принятие решения».

- Угол зрения зависит от занимаемого места (Закон Майлса).
- Кто нетерпелив в решениях и действиях, тот спешит к неудачам (Леон-Баттиста Альберти).
- Видеть вещи по-новому значит видеть их лучше, чем другие (Метерлинк).
- Принять решение – значит смириться с перевесом одних внешних факторов над другими (Будда).
- При принятии решения больше доверяй глазам и своему сердцу (Садвакасова З.М.).
- В плохом настроении и при негативных эмоциях примешь решения не в свою пользу (Садвакасова З.М.)
- Принимай решения утром и на свежую голову (Народная мудрость).
- Прежде чем принимать решение, убедитесь, что именно вы должны его принимать (Марк Юний).
- Если сомневаетесь в прогнозе, говорите, что данная тенденция будет иметь место и в последующем периоде (Максим Меркин).
- Не торопись принимать решение. То, что кажется очевидным, не всегда таковым является. И может совершенно не таким оказаться прямо наутро (Сидоркова Л.).
- Принцип профессионального подхода к принятию решений: спокойно воспринимать неопределенности, устанавливать последовательность приоритетов, уметь слушать, учитывать мнение окружающих, избегать стереотипов, проявлять гибкость, быть в согласии с мягким и жестким воздействием, реалистично оценивать условия и трудности, остерегаться сложностей (Р.Доусон).



## **Притча о старом шляпнике**

Давным-давно, а может, и недавно, жил на свете старый мудрый Шляпник. Из всех земных богатств был у него только лишь цветной фетр. Но он имел золотые руки и прекрасную мудрую душу. Мастер дарил людям нечто большее, чем головные уборы - шляпы, кепки, панамы и чепчики. Просветленными и одухотворенными, решительными и воодушевленными выходили люди из мастерской старого Шляпника, унося свой заказ. Стоит ли говорить, как славился своим умением мастер, как благодарны были ему люди за шляпы, несущие великий секрет великого мастера.

Шли годы. И настало время, когда старый Шляпник покинул этот мир, оставив своим шестерым сыновьям славу великого мастера, мастерскую, обрезки цветного фетра и... шесть разноцветных шляп - белую, черную, желтую, красную, зеленую и синюю. Шляпы были настолько изысканны, что явно должны были принадлежать очень богатому и успешному человеку.

- Наверное, основное отцовское наследство — это те деньги, которые нам заплатит заказчик разноцветных шляп, — решили сыновья мастера. — Должно быть, они стоят очень дорого, и мы будем богаты! Мы разделим деньги поровну и отправимся странствовать по свету, чтобы найти свою судьбу, — планировали сыновья.

Но время шло, а богатый заказчик так и не появился.

- Странно, - размышляли сыновья, - последний заказ мастера должен был бы дорого стоить. Но раз никто за ним не приходит, может, мы оставим эти шляпы себе? И сыновья решили разделить отцовское наследство между собой.

- Я беру себе шляпу белого цвета, — заявил первый сын. - Она так изящна и восхитительна, что, надев ее, я смогу войти в высшее общество, красоваться на балах и приемах. Я уже не буду чувствовать себя сыном простого шляпника.

- А я выбираю черную шляпу, — сказал второй сын.

- Черный цвет подходит к любому костюму. В этой шляпе я буду строг, представительен, элегантен в любой ситуации. Уверен, она принесет мне удачу!

- А я, пожалуй, выберу желтую шляпу, - сказал третий сын. - В наших краях так мало солнечных дней, я так скучаю по ним. Желтая шляпа, хоть и требует особого костюма, подарит мне радость солнца и улыбку! А тот, кто улыбается, - счастлив.

- Пусть моей шляпой станет красная! — воскликнул четвертый сын. - Я всегда мечтал выделяться из толпы, мне всегда нравилось, когда на меня обращают внимание. В красной шляпе я буду замечен всеми! Меня будут любить женщины!

- Зеленая шляпа так оригинальна! - заметил пятый сын. - Я еще никого не видел на улице в зеленой шляпе, даже на маскараде. Мне кажется, зеленая шляпа сделает меня законодателем новой моды. Мне нравятся неожиданные решения, я беру зеленую шляпу!

- Вы разобрали все шляпы, — молвил шестой сын. — Мне остается только взять синюю шляпу. Странно, но вы освободили меня от проблемы выбора. Я доверился судьбе и получил то, что сам бы выбрал в первую очередь! Проблема выбора... - задумался шестой сын, - надо, пожалуй, поразмышлять об этом.

И вот наследство старого мастера было разделено между его сыновьями. Они заботливо упаковали обрезки цветного фетра, закрыли мастерскую и на заре отправились каждый в свою сторону.

Прошло немало времени, прежде чем, повинувшись какому-то особому внутреннему чувству, сыновья старого мастера опять собрались все вместе под крышей отцовской мастерской. Сидя у огня, каждый из них рассказал свою историю, и все были поражены тому, как наследство Шляпника повлияло на них.

Сын, взявший себе белую шляпу, стал важным человеком, он занимал высокий пост советника в одной могущественной стране. Он был четок и беспристрастен. Излагая историю своей жизни, он перечислял факты и события, опуская свои переживания. Братья дивились таким переменам, но слушали с большим уважением.

Хозяин черной шляпы стал остроумным и язвительным. Рассказывая о людях, с которыми его свела судьба, он метко и красочно описывал их слабости и пороки, создавая гротесковые портреты. Казалось, он живет в стране мелочных и туповатых людей, хотя было известно, что жители города, где поселился второй сын мастера, были достойными гражданами. Между тем этот сын Шляпника сделал неплохую карьеру, так как умел предупреждать ошибочные решения местного бургомистра.

Желтая шляпа сделала третьего сына Шляпника неисправимым оптимистом. Оказывается, он живет в лучшем в мире городе, жители которого замечательные люди. Он радуется восходам и закатам, бегают трусцой, разводит цветы и занимается благотворительностью.

Пока братья рассказывали свои истории, только один из них постоянно нетерпеливо вскакивал, то радостно аплодировал, то в отчаянии заламывал руки, то раздраженно бросал свою красную шляпу. Братья наблюдали за ним с интересом — ведь не каждый так эмоционально реагирует на жизненные приключения. Оказалось, четвертый сын Шляпника стал актером, сценическое имя которого всем пятерым было хорошо известно! Хозяин красной шляпы был актером без ампула. Благодаря своей эмоциональности и чувствительности он гениально играл и драматические, и комические, и трагические роли. Владелец красной шляпы стал очень знаменитым. Но, вот беда, в обычной жизни ему так и не удалось научиться сдерживать свои чувства...

Когда очередь рассказывать историю дошла до пятого сына Шляпника, тот молча разложил на столе фотографии. Братья взглянули и увидели своего брата в обществе знаменитых людей.

Вот ему пожимает руку президент сильнейшего государства, вот он дает интервью знаменитому журналисту, вот он участвует в открытии своей выставки... Хозяин зеленой шляпы был знаменит, но скромен. Он был образован в различных областях, прекрасно рисовал, сочинял стихи и музыку. Ко всему, за что брался, он подходил неожиданно, нетрадиционно. На его счету было немало изобретений в различных областях. Крупнейшие компании приглашали его консультантом, его идеи принесли успех многим людям.

И вот последний из сыновей Шляпника снял свою синюю шляпу. И все братья увидели, сколько знания, мудрости и любви излучают его глаза. Он стал Учителем, многие приходили к нему за советом, а король доверил ему воспитание наследника...

И сыновья старого мастера поняли, какое удивительное наследство оставил им отец. И захотелось каждому снять свою шляпу, ведь она уже многому их научила, и примерить шляпы друг друга. Так они развили в себе новые качества, что позволило им стать счастливыми.

С тех пор прошло много, а может, и немного, времени, но разноцветные шляпы переходят из рук в руки, и позволяют себя надевать тем, кто хочет научиться чему-то новому...

*Вопросы:*

- О чем говорит эта притча?
- Почему при принятии решений важно рассматривать с разных сторон, применяя при этом «калейдоскопное мышление»?
- Что даст человеку ситуация, в которой предлагаются при принятии решения разные варианты, подходы?

### **Использованная литература**

1. Панферова Н.Н. *Управление в системе образования. Рн/Д, 2010. – 248 с.*
2. Петрова Л.И. *Основы управления педагогическими системами. Уч.пос. – Рн/Д, 2008.- 349с.*
3. Садвакасова З.М. *Организационный менеджмент: схемы и таблицы. Учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы, 2006. – 140 с.*

4. Ковпак Д.В. 111 баек для психотерапевтов. – СПб.: Питер, 2009.- 176 с.
5. Пезешкян Н. Торговец и попугай. Восточные истории и психотерапия. Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1992.-240 с.

### **Рекомендуемая литература**

1. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАу в управлении педагогическими системами: Уч.пос.-3-е изд., испр. и доп. – М.: Пед. общество России, 1999.-430 с.

2. Жайтапова А.А., Садвакасова З.М. Уроки менеджмента в организации образования: схемы и таблицы. Учебное пособие – Алматы.: 2007. - 224 с.

3. Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования. Учебное пособие. – Алматы, 2010. -297 с.

## **1.5 Организация**

*Сегодня нам необходима организация, которая станет не только новатором, но и настоящим лидером в глубочайших изменениях всей системы образования.*  
Питер Ф.Друкер

*Организовать – значит, передать проблему для решения наиболее компетентному лицу.*  
Конаржевский Ю.А.

*Я уверен, что хорошо организованное рабочее место на 90% обеспечивает качественную работу подчиненных.*  
Александр Хиам

Для реализации принятых решений необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих движение системы, оптимальное взаимодействие ее компонентов, т.е. этап организации. При организации любого дела важно рассмотреть его с точки зрения использования и реализации возможностей человеческого фактора.

Организация – это ориентация на скоординированность усилий основных элементов и компонентов по реализации разработанного плана.

Организация в системе внутришкольного управления определяет место и роль каждого члена коллектива в достижении поставленных целей и тем самым дает ответ на вопрос «кто-что?». Кроме того, она обеспечивает их эффективное взаимодействие в процессе достижения целей, что предопределяло возможность получения ответа на два других организационных вопроса: «чем-как?» и «где-когда?». Только четкая организация управления создает систему необходимых при этом профессиональных отношений и тем самым определяет решение таких вопросов, как: «кто-с кем?» и «кого-куда?».

Все эти действия, в целом, и направлены на создание организационного единства педагогического и ученического коллективов при мобилизующей, направляющей и воспитывающей роли в нем руководителя школы.

Менеджер образования организует работу ученического, педагогического, учебно-вспомогательного коллективов и обслуживающего персонала на оптимальное решение всех задач, поставленных перед школой, подбирает и производит расстановку кадров, распределяет между ними функции и налаживает взаимодействие, стимулирует творческий рост каждого работника, обеспечивает строгое соблюдение внутришкольного трудового распорядка, создает материально-технические условия, необходимые для оптимального функционирования учебно-воспитательного процесса в школе, направляет и координирует работу органов школьного самоуправления, общественных организаций и администрации, координирует работу школы и органов управления образованием, школы и внешкольных организаций образования, школы и производственных коллективов.

На практике сложился традиционный подход к организации:

1. ответственность
2. полномочия
3. подотчетность.

## ***Направления организационно-педагогической деятельности***

Основные направления организационно-педагогической деятельности менеджера в организации образования:

1. *Деятельность в сфере воспитания.* Создание в педагогическом коллективе единых ценностных ориентаций, того мировоззренческого потенциала, на основе которого обеспечивается формирование и развитие взглядов и убеждений каждого учителя, соответствие его воспитательных идеалов социальному предназначению педагога.

Развитие человеческих ресурсов учащихся путем организации как непосредственных, так и опосредованных управленческих воздействий, перевод их воспитания на уровень самовоспитания требует создания в школе особой воспитательной среды.

2. *Общественно-организационная деятельность.* Создание школьного совета, методического совета, организация их работы совместно с педагогическим советом, руководитель школы не только включает их как соучастников в процесс управления ею, но и делает их как соорганизаторов ответчиками за результативность деятельности школы.

3. *Инструктивно-методическая деятельность.* Организует жизнь школьного коллектива в соответствии с нормативными документами о школе, систематически проводит соответствующий инструктаж учителей, учащихся и родителей с целью разъяснения основных положений этих документов и путей их реализации в учебно-воспитательном процессе.

Инструктируя учителей, менеджер образования методически вооружает каждого из них новыми, более эффективными формами и методами организации и оптимизации учебно-воспитательного процесса.

4. *Педагогическая деятельность.* Осуществляет воспитательную деятельность подрастающего поколения, решает вместе с ними те учебно-воспитательные задачи, которые поставлены перед ним как менеджер образования. Он не только обучает и воспитывает своих учащихся, но и показывает в процессе этой деятельности для всех членов педагогического коллектива образец организации учебно-воспитательного процесса, т.е. на своем личном примере в

педагогической деятельности учит и воспитывает кадры педагогов.

5. *Административно-распорядительная деятельность.* Менеджер образования является одновременно и официальным должностным лицом в педагогическом коллективе, наделенным вышестоящими организациями определенными полномочиями администратора-распорядителя. Он наделен властью и несет личную ответственность за состояние и качество учебно-воспитательного процесса в школе. Это обязывает его принимать оперативные, конкретные и четкие решения по всем вопросам, которые выдвигает жизнь школьного коллектива.

Руководитель школы несет личную ответственность за подбор и расстановку кадров, выбор целей и задач деятельности школьного коллектива, прогнозирование и его развитие, выбор содержания, форм и методов организации учебно-воспитательного процесса. Он регламентирует и нормирует школьную жизнь, создает и реализует распорядительные акты, лежащие в основе функционирования школы.

5. *Финансово-хозяйственная деятельность.* Наличие в школьном коллективе учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала, необходимость решения финансово-хозяйственных вопросов, связанных с функционированием школы и всех ее подсистем, эксплуатацией школьного здания.

6. *Создание учебно-технических и материально-финансовых условий* для развития и саморазвития личности учителя и учащихся на основе целого ряда социально-экономических преобразований в школе.

### **Вопросы для закрепления**

1. Как вы понимаете слово «организация»?
2. Для чего руководитель осуществляет эту функцию?
3. На какие вопросы отвечает организация.
4. Перечислите направления организационно-педагогической деятельности менеджера в организации образования.

### **Использованная литература**

1. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М., 1992.- 114 с.

### **Рекомендуемая литература**



1. Жайтапова А.А., Садвакасова З.М., Кабдолданова Б.А. Менеджмент качества в организации образования. Учебное пособие. – Алматы, 2010. – 279 с.

2. Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования. Учебное пособие. – Алматы, 2010. -297 с.

3. Лизинский В.М. Управление современной школой. Организационно-документационное сопровождение учебно-воспитательного процесса. метод. пос. М.: Центр «Пед.поиск», 2011.-160.



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Упражнение «Инновационные изменения»

Желание организации произвести революцию в своем секторе требует выполнения 4-х условий, на которые попробуйте ответить самостоятельно.

Какие убеждения и традиции должна изменить организация?

Какие слабые места имеет организация в своей отрасли – стили существования, традиции или геополитические особенности?

Какими основными компетенциями должна обладать организация для выживания в конкурентной среде?

Какие должна использовать знания организация, чтобы определить революционные идеи – нетрадиционные стратегические ходы, которые можно совершить в конкурентной среде?

### Упражнение «Реинжиниринг»



Майкл Хаммер предлагает внедрять в управление концепцию «Реинжиниринг». Главная идея концепции – создавать абсолютно новую структуру организации, а не совершенствовать уже существующую. Реформировать бизнес-процессы, включая перекраивание структуры отделов. Что бы вы реформировали в системе образования (или приведите на примере конкретную организацию)?

## Упражнение «Ключ к успеху»



Розабет Мосс Кантер – американский социолог утверждает, что ключом к возрождению корпорации является соучастие в управлении и делегирование полномочий – создание механизмов, позволяющих сотрудникам делиться своими идеями. Лишь в интегрированных организациях сотрудник имеет возможность увеличить собственную производительность, помогая и себе, и организации достичь успеха.

Как в организации создать механизм, позволяющий сотрудникам делиться своими идеями?

## Упражнение «Неформальные группы»

Неформальные группы оказывают влияние на социальное поведение на рабочем месте каждого отдельного сотрудника, его привычки и отношения.

Для чего при управлении организацией руководителю важно учитывать неформальные группы?

## Упражнение «Процесс обновления»



Как полагает Ричард Т. Паскаль: «Процессы самооценки и обновления складываются из организационных событий и самооценки сотрудников. Для того чтобы обладать творческим началом и уметь адаптироваться к изменчивым обстоятельствам, организации требуется контроль над конфликтом». Что он имел в виду, как вы это понимаете?

## Упражнение «Творческая атмосфера»

Предложите пути формирования и поддержки творческой атмосферы в коллективе.

## Упражнение «Механизмы обновления»

Перечислите механизмы постоянного совершенствования и обновления для управления конструктивной напряженности, приводящих к наибольшей отдаче от сотрудников и структуры в целом.

### **Упражнение «Принципы обновления»**

Предложите ключевые принципы, которые помогут организации постоянно обновляться.

### **Упражнение «Внимание к деталям»**

Продолжите фразу «Простое внимание к деталям приносит огромную пользу...»

### **Упражнение «Культура организации»**



Эдгар Шейн первый изобрел концепцию корпоративной культуры. Он писал, что культура формируется из артефактов (форма одежды, расположение офиса, табличек указателей для посетителей), ценностей и общепринятых норм (поведение внутри организации и поведение организации в окружающем мире).

Разработайте для своей будущей организации артефакты, ценности и нормы.

### **Упражнение «Культура корпоративная»**



Каждой организации – лидеру свойственна собственная уникальная, мощная, ярко выраженная культура. По мнению А.Е. Лузина, «Приверженность традиционным корпоративным ценностям, поддержка стержневой идеологии, принятие мер по предотвращению проникновения «вирусов», способных вызвать «мутацию» сложившейся культуры, выступают факторами, обеспечивающими успех и долгосрочное выживание организации». А.Е.Лузин выделяет общие черты организационной культуры организаций:

1. «Фанатичность» в сохранении базисных культурных установок, исповедуемых ценностей и устоявшихся традиций.

2. Постоянная забота о том, чтобы корпоративные ценности не стали догмами; поиск возможностей и средств для их перевода в «верования», стимулы и инструменты для достижения «невозможного».

3. Проявление высокого уважения к каждому сотруднику, предоставление индивидууму возможности самовыражения и профессионального роста.

4. Склонность к использованию «реактивных методов» управления, то есть предоставление работникам права самим принимать решения в рамках своей компетенции.

5. ...

Дополните и продолжите список...

### Упражнение «Культурные изменения»



Эдгар Шейн американский социальный психолог и профессор менеджмента считает, что ключом к успеху лидерства является управление культурными изменениями в организации. Какие культурные изменения можно внести в организации образования, чтобы занимать лидирующее положение.

### Упражнение «Методы сохранения культуры»



А. Е. Лузин - международный консультант по управлению для сохранения и повышения действенности культурных традиций и установок предлагает следующие методы:

1. Прием на работу тех людей, моральные правила и ценностные установки которых совпадают.

2. Заполнение руководящих вакансий всех уровней, «выросшими» в ней.

3. Разработка кодексов поведения, формирование различного рода правил.

4. Индокриная (внушение) новичкам норм и правил в процессе обучения.

5. Сбор и пропаганда успешных примеров делового поведения и действий, соответствующих ключевым ценностям и установкам организации.

6. Культивирование духа «эксклюзивности» и «элитности» организации.

7. Формирование офисного ландшафта, способствующего контакту работников (диваны в коридорах, кофейные уголки, залы для занятия спортом и релаксации).

Дополните и продолжите список методов сохранения культуры.

## **Упражнение «Обучающаяся организация»**

Обучающаяся организация отличается способностью повседневно приобретать знания с помощью всех возможных источников, перерабатывать и переводить их в действие. А это позволит идти в ногу со временем. Черты такой организации:

*Особая роль отводимому капиталу* (сплав уникальных компетенций, творцами и носителями которых являются служащие организации).

*Уважение индивидуальности* (поиск и тщательный отбор, непрерывное совершенствование, создание всех возможностей для максимального раскрытия талантов и способностей, стимулирование максимальной отдачи).

*Незнание рассматривается как признак слабости* (правило: для того, чтобы узнать что-то новое, нужно признать собственное несовершенство).

*Умение и желание учиться у всех и всегда.*

*Способность превращать новые знания в общее достояние.*

*Перевод знания в действия.*

...

Продолжите этот перечень.

## **Упражнение «Улучшение условий труда»**

Инновациям организаций, их росту способствовали презентации примеров на практике, как лучшие условия труда и организации труда способствовали росту их производительности или улучшению качества готовой продукции. Эти «Примеры лучшей практики» были представлены на презентации различными учреждениями на выставке.

Какие существуют пути, чтобы управленец и сотрудники сами стремились и занимались улучшением условий труда?

## **Упражнение «Преодоление сопротивления»**

Для преодоления или предотвращения сопротивления изменениям успешные организации, как правило, предпринимают следующие шаги:

- Информирование, информирование и еще раз информирование, включая в себя понятие причины, цели, последствий изменений).

- Убеждение в осуществимости нововведения.
- Приобретение новых знаний и навыков.
- Формирование инновационного климата.
- Подтолкнуть к действию.

Раскройте каждую из этих шагов и дополните список свои, предлагая свои шаги по преодолению сопротивления изменениям.

### **Упражнение «Организационная трансформация»**

Под организационной трансформацией понимается комплекс системных преобразований структуры, процессов, культуры, нацеленных на коренное обновление и совершенствование организации.

Что бы вы изменили в организации образования, где вы учились?

### **Упражнение «Пожизненный найм»**

При отсутствии гарантии занятости работники сомневаются в целесообразности затрат или в приобретении конкретных знаний и навыков, которые могут быть весьма полезными для организации. Не предоставляя работникам никаких гарантий долгосрочного характера их сотрудничества, организации теряют стимул того, чтобы выделять ресурсы, и помогать работникам осваивать необходимые специфические навыки. Гарантия занятости обеспечивает жизненную основу для осуществления этих инвестиций как со стороны организации, так и со стороны работников.

Целесообразно ли руководителю заключать пожизненный найм? Напишите плюсы и минусы такого подхода.

### **Упражнение «Нравственный договор»**



Кантер Р. М. предлагает управленцам внедрить «Новый нравственный договор» (1994.). В рамках этого договора работник принимает на себя ответственность за наиболее эффективное функционирование той части организации, в которой он работает, а также проявляет готовность участвовать в процессе постоянного обучения необходимого для обеспечения

эффективности в условиях постоянных изменений. В обмен на это организация обеспечивает не просто гарантию занятости, но свободу наиболее эффективного трудоустройства каждого индивидуума. В то же время организация создает такую атмосферу и стимулирующую рабочую среду, которая не только побуждает работников использовать свои умения и навыки для повышения конкурентоспособности организации, но также мотивирует их оставаться в организации, даже если у них появляется возможность альтернативного трудоустройства.

*Например, Джек Уэлч сформулировал это соглашение, описывая новый тип взаимоотношений с работниками в компании GE: «Новое психологическое соглашение...состоит в том, что рабочие места в компании являются наилучшими в мире для людей, стремящихся конкурировать. Мы располагаем наилучшими ресурсами для обучения и совершенствования персонала и создали наилучшую рабочую среду, обеспечивающую возможности для персонального и профессионального роста».*

Новое соглашение представляет собой фундаментальное изменение философии менеджмента, ее трансформацию: от рассмотрения людей как актива корпорации, источника присвоения стоимостей до рассмотрения их как источника ответственности и ресурса, добавляющего стоимость.

Утверждение этой новой философии менеджмента предполагает отказ от пожизненных трудовых контрактов и признание того факта, что гарантировать занятость может только рынок и что движущей силой функционирования рынка является инициатива, конструктивность и навыки работника.



Как отмечает Энди Гроув из компании Интел «Ключ к выживанию состоит в том, чтобы научиться ежедневно добавлять больше стоимости».

Как вы относитесь к внедрению данного нравственного договора в свою организацию?

## Упражнение «Инновационная волна»



С целью поднять «Инновационную волну» компания Virgin предоставляет всем работникам – от сторожей до топ-менеджеров – возможность проявить креативность и предпринимательские способности. Все сотрудники вправе полчаса в день потратить на осмысление и разработку своих «сумасшедших» идей, которые могут даже не иметь прямого отношения к их служебным обязанностям. Творческие инициативы и новации стимулируются морально и материально. При этом приветствуется заимствование идей и объединение усилий.

Как вы у себя в организации будете проводить инновационную волну?

### 1.6 Делегирование полномочий

*Если вы все делаете самостоятельно,  
а не поручаете другим, всегда будут упущены какие-то  
возможности  
Смарт Дж.К.*

*Верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины  
недоразумений.  
Рене Декарт*

Если руководитель будет делать все сам, то у него не останется времени на более важную работу. Единственный правильный ход для любого управленца, загруженного работой, состоит в перемещении фокуса от задач и продукции на сотрудников и исходные данные. Делегирование может в этом помочь. Чем меньше практических операций вы оставляете за собой, тем больше у вас становится времени для осуществления руководства. Ведь не зря «менеджмент» трактуют, как «*делать работу чужими руками*».

Конаржевский Ю.А. определяет делегирование полномочий как способ передать другим вашу практическую работу и вкладывать силы в управление, развитие и предоставление возможностей людям. Это позволит



руководителю достичь двойного результата. «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, которые связаны с опасностью для жизни!».

Делегирование полномочий - это разделение ответственности руководителя со своими подчиненными. Полнота ответственности остается за руководителем, она не может быть с него снята. Делегирование полномочий и ответственности на средние и нижние уровни педагогического менеджмента - это главное средство практического осуществления доверия. С его помощью руководители всех уровней распределяют среди своих сотрудников и в пределах своей компетенции многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации, в условиях школы - для достижения целей обучения, развития, воспитания учащихся. Выполнение всеми членами коллектива своей работы в соответствии с делегированными им обязанностями является основной задачей мотивационно-целевой функции управления. Эти обязанности должны гармонично соотноситься с потребностями в достижении собственных и коллективных целей.

Делегирование ответственности и полномочий - важнейший *инструмент использования творческих сил коллектива*. Только тогда, когда человек ставится перед необходимостью думать и брать на себя ответственность, он начинает работать в полную меру своих способностей. А менеджер всегда должен помнить о том, что, чем большее число людей будет его представлять, обладать правом принимать решения от его имени, тем больший объем управленческой и другой работы он сможет выполнить.

Делегирование полномочия преследует цель - разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.

### ***Основные принципы при делегировании полномочий***

*1. Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.* Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает, что цели установлены, а планы разработаны, что

они доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые будут способствовать выполнению поставленных задач.

*2. Принцип функциональной дефиниции.* Чем яснее определены ожидаемые от управляющего или структурного подразделения результаты, чем четче и полнее определены направления их деятельности и делегированные организационные полномочия, чем яснее осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими управляющими и подразделениями, тем больший вклад способны внести эти управляющие и структурные подразделения в реализацию целей предприятия.

*3. Скалярный принцип.* Скалярный принцип относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективнее процесс принятия решений и коммуникация.

Данная шкала описывается А. Файолом как: «...цепочка руководителей от высшего управляющего до низших. Линия полномочий — это путь, по которому проходят (через каждое звено в цепочке) все коммуникации от высшего управляющего к низшим и, наоборот. Это обуславливается как потребностями в поддержании связи, так и принципом единоначалия, однако он не всегда является кратчайшим. В крупных концернах, и особенно в правительственных, он порой угрожающе длинен».

*4. Принцип уровня полномочий.*

Сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни. Другими словами, на каждом уровне управляющие должны принимать все те решения, на которые у них хватает полномочий, а на усмотрение своего руководства передавать решение лишь тех вопросов, которые выходят за рамки их компетенции.

### *5. Принцип единоначалия.*

Чем полнее взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы.

### *6. Принцип безусловной ответственности.*

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

### *7. Принцип соответствия полномочий и ответственности.*

Поскольку полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность — это обязательство выполнить ее, то отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Ответственность за те или иные действия не может превышать предполагавшуюся объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше ее.

## ***Этапы процесса делегирования***

Процесс делегирования полномочий включает в себя три этапа:

I этап. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий

II этап. Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

III этап. Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Урбан М. при делегировании полномочий подчиненному предлагает модель трехшагового алгоритма делегирования задачи (см.рис.1)

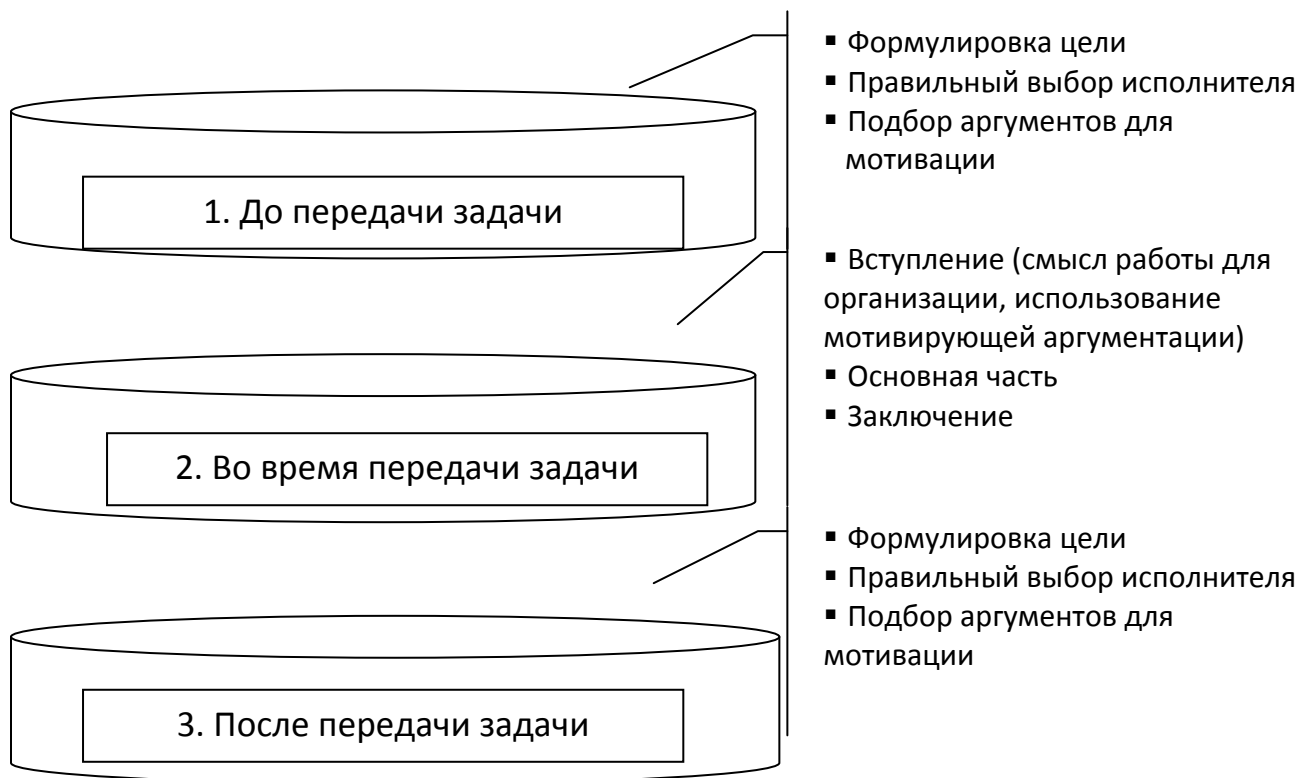


Рисунок 1. - Модель трехшагового алгоритма делегирования задачи (Урбан М.)

Перед тем как делегировать полномочия, руководителю важно учитывать три составляющих исполнителя:

Их *характеристики* – особенно для вас важны ситуации, в которых они помогают или мешают.

Их *мотивы* – потому что, если их работа пересекается с их потребностями, они будут следовать собственной мотивации.

Их *убеждения* – потому что это единственный уровень, на котором вы можете влиять на результаты их работы доступным способом.

В делегировании полномочий управленцу желательно придерживаться следующих *правил на ранних этапах* делегирования. Вы должны не только добиться на данном этапе одинакового понимания задачи, но и установить основные правила, касающиеся следующих моментов:

1. Как часто и в какой форме вы хотите получать информацию.
2. Какие решения вы хотели бы принимать самостоятельно, а какие – в совместном обсуждении с вашим сотрудником.

3. Какими полномочиями и ограничениями будет обладать ваш сотрудник.

4. При каких обстоятельствах вы вмешиваетесь в процесс.

*Эффективными признаками делегирования полномочий в управленческой деятельности являются:*

Признаки	Содержание
<i>1. Открытый стиль руководства</i>	характеризуется наличием обратной связи между управленцем и подчиненными. Это может касаться как решения управленческих задач, так и выполнения разнообразных рабочих заданий.
<i>2. Благоприятные условия для делегирования управления</i>	характеризуется обеспечением сотрудникам привилегий, которые позволяют им лучше выполнить порученное дело.
<i>3. Признание заслуг подчиненных</i>	если руководитель доверяет сотрудникам собственное задание, значит, он признает их таланты и заслуги.
<i>4. Внимание к сотрудникам</i>	внимательное отношение к подчиненным – необходимое условие успешной работы менеджера. Необходимо вовремя видеть конфликты и разрешать их, устанавливая взаимоотношения с различными людьми.
<i>5. Создание сети связей</i>	в каждой организации функционирует огромное количество различных формальных и неформальных связей. Умелое использование сети, налаживание своих собственных контактов позволяет добиться эффективного результата.
<i>6. Активная позиция</i>	означает умение организовывать сотрудников, доносить до них свое мнение и ставить перед ними привлекательные и достижимые цели.

Таким образом, компетентное и корректное делегирование полномочий руководителем даст нужный и качественный результат в деятельности организации образования.

#### **Вопросы для закрепления.**

- 1. Дайте определение «делегирование полномочий».*
- 2. Какую преследует цель делегирование полномочий.*
- 3. Охарактеризуйте поэтапный процесс делегирования полномочий.*
- 4. Раскройте модель делегирования полномочий Урбана М..*



## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ «Делегирование полномочий»**

### **Упражнение «Возможности»**

«Если вы все делаете самостоятельно, а не поручаете другим, всегда будут упущены какие-то возможности». Что имела в виду Смарт Дж.К. Какие дает возможности для менеджера и для самого сотрудника?

### **Упражнение «Методы постановки задачи»**

Подумайте, какие методы постановки задачи в большей степени ориентированы на результативность, а какие на экономичность:

устная постановка задачи в ходе деловой беседы (один-одному);

устная постановка задачи на совещании (один-многим);

письменная постановка задачи в виде распоряжения/приказа (один-одному);

письменная постановка задачи по электронной почте (один-многим);

устная постановка задачи в неформальной обстановке, за чаепитием (один-одному).

### **Упражнение «Прозрачность»**

*Если вы знаете, какой человек вам нужен, вы сможете максимально использовать возможности вашего сотрудника.*  
Смарт Дж.К.

Какими путями можно узнать лучше каждого сотрудника, его способностей, личностных характеристиках и т.д.?

### **Упражнение «Обязанности»**

Как вы удостоверитесь, что обязанности распределены должным образом?

### **Упражнение «Инструкция»**

При условии четких базовых правил контроля мы должны позволить сотрудникам работать с учетом получаемого при выполнении задачи опыта. Как сделать, чтобы инструкции были отправными, а не конечным пунктом?

### **Упражнение «Задачи»**

Менеджер должен поручать ответственность за управление задачами, а не только за ее исполнение. Как вы понимаете?

### **Упражнение «Не тот результат»**

Почему при делегировании менеджер получает не то, что он хочет? С чем связано, назовите причины. И как можно получать те результаты, которые управленец желает?

### **Упражнение «Время»**

«Менеджер выделяет столько времени, сколько достаточно для выполнения хорошей работы». Что имела в виду Смарт Дж.К. Сколько надо выделять времени исполняющему для выполнения задания?

### **Упражнение «Не тот курс»**

Почему, независимо от того, насколько хорошо менеджер инструктировал своих сотрудников, все равно идет не так, как надо?

### **Упражнение «Контроль»**

Почему без постоянного контроля всегда что-то идет не так?

### **Упражнение «Доверяй, но проверяй»**

Система управления задач строится на принципе «доверяй, но проверяй», потому что в любой момент управленец может запросить сведения и проверить систему управления исполнителя.

Почему важно в управлении доверять, и все же проверять?

*Ключевые слова: детальная информация, консультация, информация, привлечение исполнителей...*

### **Упражнение «Вмешательство»**

Когда нужно вмешаться в процесс, а когда - остаться на стороне?

### **Упражнение «Обратная связь»**

Для качественного корректирования менеджеру нужна обратная связь. Для чего она нужна? И как вы будете ее осуществлять?

### **Упражнение «Разочарование»**

Почему, когда задание управленца выполнено в точности, результат разочаровывает? С чем это связано, что при результатах управленец не удовлетворен конечным продуктом, услугой, результатом?

### **Упражнение «Бобовая похлебка»**

Если применять ко всем без исключения одно и то же стимулирование – одинаковую прибавку к оплате, одинаковое одобрение или даже одинаковое количество вашего времени, уделяемое вашим сотрудникам, то какие будут конечные результаты?

### **Упражнение «Санкции»**

Для эффективного управления важно использовать санкции при невыполнении задания. Продолжите, санкции должны:  
например, абсолютно ясно показывать, что было сделано неправильно и почему это было неправильно.

### **Упражнение «Оценка результатов»**

Действительно ли необходимо официально оценивать работу сотрудника? К чему все эти хлопоты? Что это дает? Определите письменно положительные моменты, связанные с оценкой результативности.

### **Упражнение «Обратная связь»**

Что нового вы узнали? Какие правила выносите для себя как менеджер?



## **Использованная литература**

1. Бакурадзе А. Делегирование полномочий: правило, которое нельзя забывать // Директор школы. – 2002.- №5 - С.10-16.
2. Бакурадзе А. Делегирование полномочий: чем делимся, а что оставляем за собой // Директор школы. – 2002. -№3 - С.14-18.
3. Урбан М. Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 155 с.
4. Смарт Дж.К. Делегирование / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб.: Изд.дом «Нева», 2004.- 160 с.
5. Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования. Уч.пос. - Алматы, 2010- 297с.

### **1.7 Мотивация**

*Успешность работы организации является производением способностей и мотивации ее сотрудников.*  
Закон менеджмента

*Ничто так не разлагает работу,  
как приписывание заслуг коллектива одному лицу.*  
В.Н.Челомей

*Укрепляй веру подчиненного и важность порученного ему дела,  
и он сделает невозможное возможным.*  
Пайль Йозеф Геббельс

*Между мотивацией подчиненных и  
производительностью их труда существует прямая связь.  
Слабая мотивированность работников, прежде всего,  
проявляется в низком уровне базовой производительности.*  
Александр Хиам

*Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают,  
считает, что они «могут».*  
*Ждите от людей надежности и компетентности,  
и они их проявят.*  
Р. Уотермен

Как сделать организацию конкурентоспособной? Как побудить людей (педагогический коллектив) работать хорошо,

добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их? На эти вопросы дает теория мотивации, без которой никак нельзя обойтись в управлении.

Мотив (лат. moveo — двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Известный психолог С.Л. Рубинштейн занимаясь проблемой мотивации, отмечает, что «мотив человеческих действий естественно связан с их целью, поскольку мотивом является побуждение или стремление ее достигнуть».

Впервые термин «мотивация» употребил в своей статье А. Шопенгауер.

Мотивация (от лат. «movere») — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

*Мотивация* – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

*Мотивация к труду* – побудительные причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности. Под мотивацией понимается процесс побуждения человека к активной деятельности. Для этого нужно либо затронуть мотивы (внутренние психологические «струны»), либо применить внешние стимулы, т.е. блага, в которых человек нуждается для удовлетворения своих потребностей. Эти блага могут быть материальными (заработная плата, премии, доплаты);

организационными (предоставление права участвовать в принятии решений); моральными (присваивание почетных званий, публичная похвала и пр.).

Рассматривая природу мотивации А.Н. Леонтьев утверждал, что ценностные ориентации, являясь одним из центральных личностных образований, выражают сознательное отношение человека к социальной действительности и в этом своем качестве определяют мотивацию его поведения и оказывают существенное влияние на все стороны его деятельности. Важнейшими являются терминальные ценности - основные цели человека. Они отражают долговременную жизненную перспективу. Терминальные ценности как бы определяют смысл жизни человека, указывают, что для него особенно значимо. Именно терминальные ценности соотносятся с так называемыми смыслообразующими мотивами.

Как подметили Т.Питерс, Р.Уотермен: «Уважайте достоинство подчиненных, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматику – как главный источник производительности». Человечеству свойственен закон *возвышения потребностей*, в соответствии с которым развивается человеческая личность, ее физические и духовные качества, видоизменяется, совершенствуется сама организация материальных благ и услуг.

Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от нескольких причин: от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, привычек, черт характера, семейного положения и т.д.

Следует более подробно выяснить круг потребностей персонала и возможности их учета для повышения эффективности его работы.

Исследования психологов выявили элементы мотивации и демотивации человеческих ресурсов.

*К значимым элементам мотивации персонала относятся:*

1. Признание, положительный результат, цель как таковая, грамотный руководитель, самостоятельность, заработок,

- хороший коллектив, информированность, четкая постановка задач.
2. Рабочая среда (удобное рабочее место, низкий уровень шума, дизайн, столовая, хорошие физические условия работы), вознаграждения, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии и т.д.).
  3. Социальные блага (жилье, медицинское обслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и т.д.).
  4. Безопасность (ощущение своей принадлежности, нужности для организации (школы) уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя, хорошие отношения в коллективе, личный рост (возможности для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния, возможность экспериментирования, творчества, самовыражения).
  5. Чувство причастности (ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах организации, интерес и учет руководством личных мнений работников (педагогического коллектива), совместное принятие решений).
  6. Интерес и вызов (интересная работа, усложняющаяся работа, требующая роста, мастерства, возрастающая ответственность, соревновательный эффект (быть лучше другого), постановка трудных и творческих целей).

*К элементам демотивации персонала относят следующее:* критика, отсутствие признания, некомпетентный руководитель, неинформированность, перегруженность или недогруженность, неудачи в работе, неясность функций (целей).

### ***Концепции мотивации***

#### ***А. Теория ожиданий Виктор Врум***

Активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что **выбранный им тип**

поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Рисунок 2 - Модель мотивации В.Врума



### *Б. Теория справедливости С.Адамс*

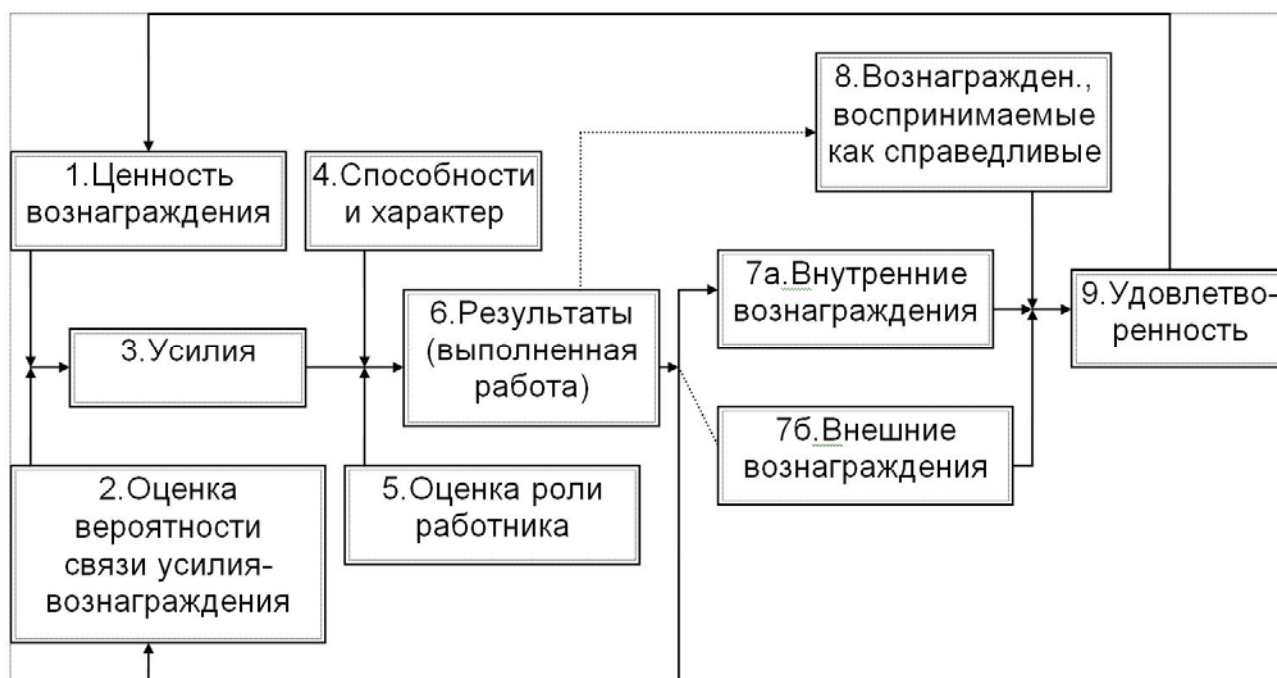
Люди субъективно **определяют отношение полученного вознаграждения** к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

### *В. Теория ожиданий и теории справедливости Лайман Портер и Эдвард Лоулер*

Авторы разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости

Рисунок 3 - Модель ожиданий и теории справедливости



Согласно модели Портера - Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

### *Г. Теория потребностей Абрахама Маслоу*

На практике существуют следующие методы мотивации человеческих ресурсов или по другому формулируют «рычаги к действию»:

Рисунок 4 –Пирамида потребностей А.Маслоу



В своей работе «Мотивация и личность» (1954) А. Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные, или инстинктивные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования.

Диаграмма иерархии человеческих потребностей. Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо
4. Уважение
5. Познание
6. Эстетические
7. Самоактуализация

Причем последние три уровня: «познание», «эстетические» и самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (Потребность в личностном росте).

#### *Д. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера*

Группа потребностей:

- потребности существования,
- потребности связи,
- потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

#### *Е. Теория приобретенных потребностей Мак Клееланда*

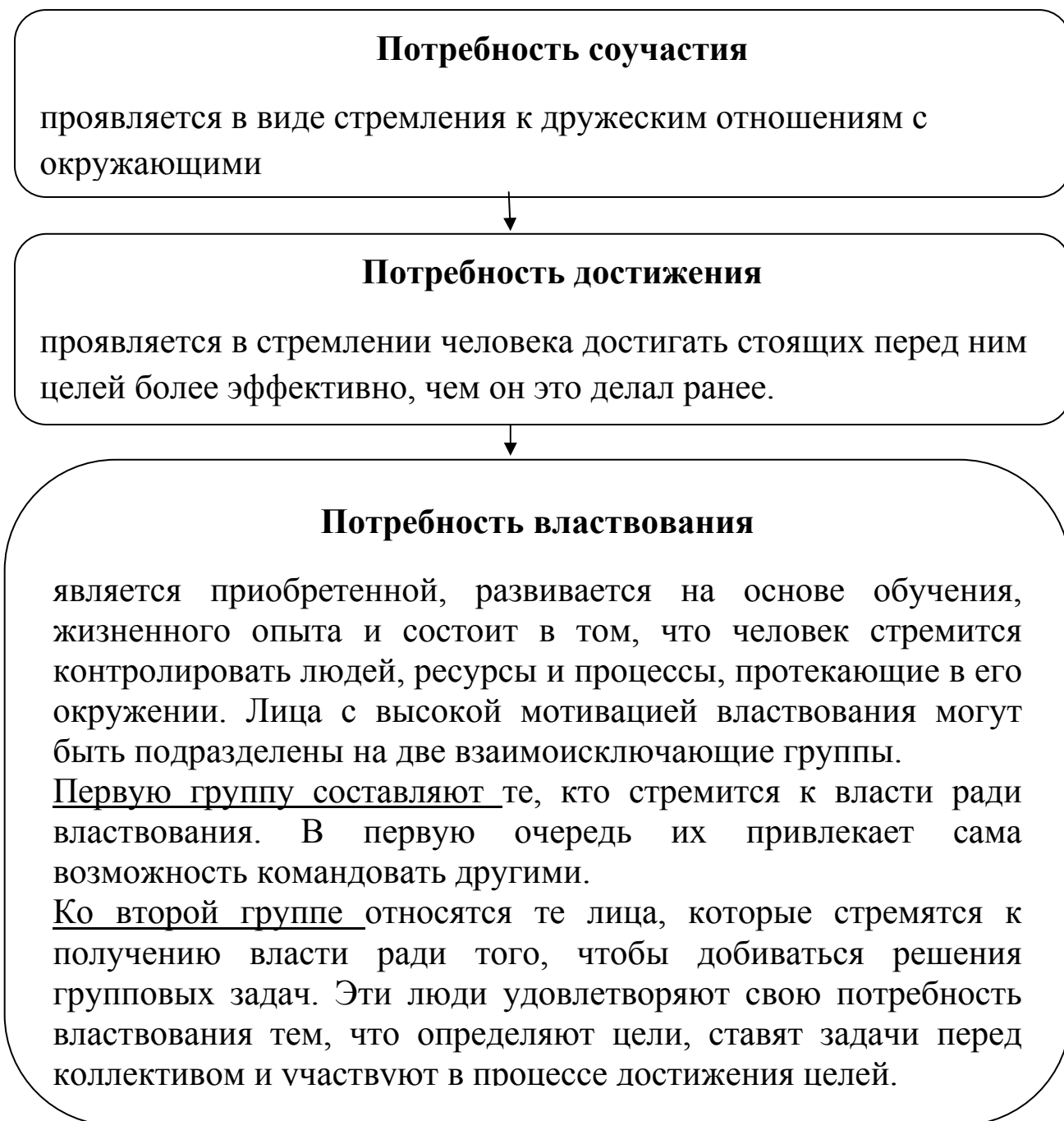
Теория Дэвида Мак Клееланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека **потребностей достижения, соучастия и властвования**.

Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

потребности соучастия.



Рисунок 5 – Модель потребностей *Мак Клееланда*



*Ё. Теория В. Оучи*

Принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы общности, преданности организации;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;

- гласность внутрифирменной информации, общность целей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы;
- создание «духа доверия» работнику;
- особое внимание к социальным контактам работников «по горизонтали», т. е. к неформальным связям

*Ж. Теория двух факторов Ф. Герцберга*

Удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

Таблица 1 – Удовлетворенность и неудовлетворенность работой

На удовлетворенность работой влияют	На неудовлетворенность работой влияют
<ul style="list-style-type: none"> <li>— достижения (квалификация) и признание успеха,</li> <li>— работа как таковая (интерес к работе и заданию),</li> <li>— ответственность,</li> <li>— продвижение по службе,</li> <li>— возможность профессионального роста.</li> </ul> <p>Эти факторы он назвал мотиваторами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— способ управления,</li> <li>— политика организации и администрация,</li> <li>— условия труда,</li> <li>— межличностные отношения на рабочем месте,</li> <li>— заработок,</li> <li>— неуверенность в стабильности работы,</li> <li>— влияние работы на личную жизнь.</li> </ul>

<i>Факторы условий труда</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— политика организации</li> <li>— условия работы</li> <li>— заработная плата</li> <li>— межличностные отношения в коллективе</li> <li>— степень непосредственного контроля за работой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— успех</li> <li>— продвижение по службе</li> <li>— признание и одобрение результатов работы</li> <li>— высокая степень ответственности</li> <li>— возможности творческого и делового роста</li> </ul>

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой.

Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

По мнению Ф.Герцберга наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Существенно, на мотивацию в рамках предприятия влияют такие факторы, как способ управления и организационный климат. Поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных.

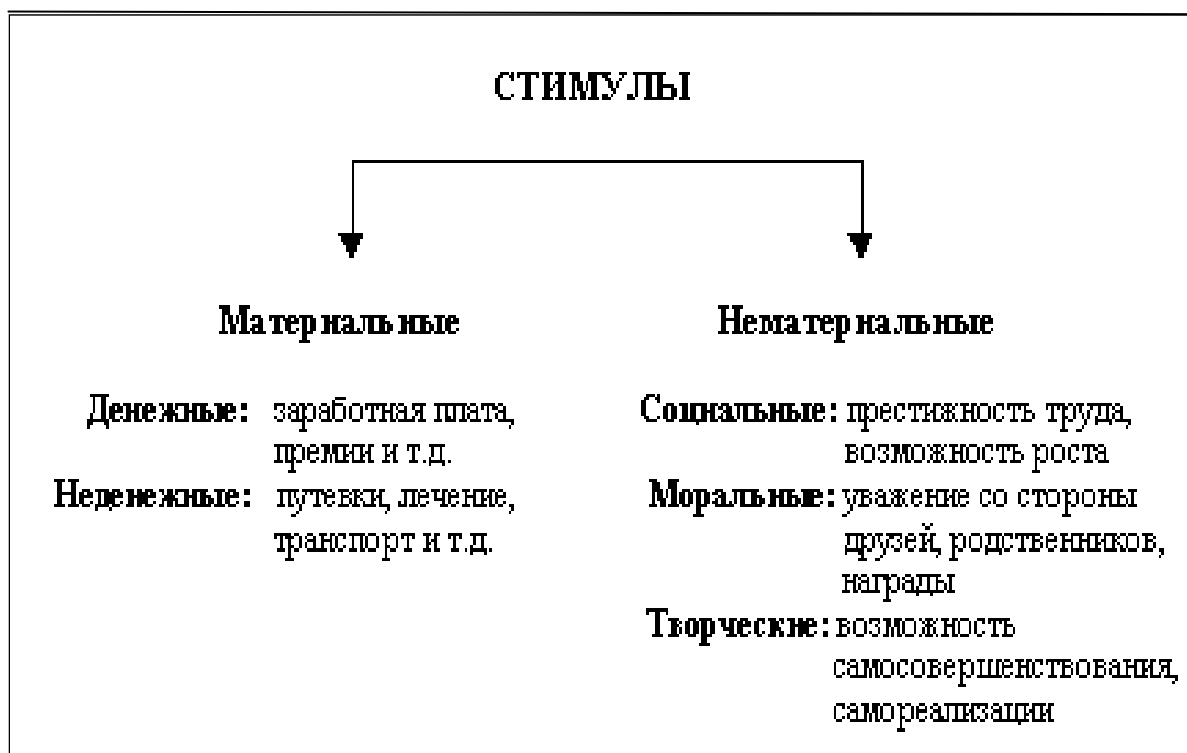
На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие – нет, и что следует из каждого способа деятельности

### *3. Теория мотивации Александр Хиам*

Он предлагает четырехшаговый метод мотивации.

1. Сделать **результат работы** сотрудников более **наглядным**.
2. Скорректировать их работу так, чтобы перед ними стояла задача, сложность которой соответствует ситуации.
3. Поднять моральный дух, максимально повысив уровень оптимизма и надежды на будущее.
4. Поддерживать интенсивную обратную связь, чтобы развить у подчиненных ощущение контроля над результатами работы.

## Материальные и нематериальные стимулы мотивации



## Методы мотивации

Таблица 2 – Методы мотивации

<i>Экономические методы</i>	Денежные поощрения либо наказание в виде лишения премии и штрафов <ul style="list-style-type: none"> <li>- премирование из внебюджетных фондов;</li> <li>- присвоение надбавок;</li> <li>- построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями);</li> <li>- предоставление возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.);</li> <li>- предоставление социального пакета (больничные, отпускные и т.д.);</li> <li>- предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (платные кружки)</li> </ul>
<i>Целевой метод</i>	Постановка перед подчиненным конкретных и ясных целей повышает его активность
<i>Метод расширения и обогащения работ</i>	Дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка»

	работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т.п.
<i>Метод соучастия</i>	Привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой)

Таблица 3 - Методы стимулирования качества труда

Формы	Содержание
<i>Общественное признание отдельной личности</i>	Продвижение по службе Внутренняя планировка кабинета Ценные подарки Ежегодные конференции, где отличаются заслуги сотрудника перед организацией Специальные статьи, помещаемые внутренней организационной прессе Фотографии сотрудника на плакатах Специальные задания Почетные значки, вручаемые в присутствии коллег
<i>Общественное признание группы людей</i>	Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене с фотографией всех членов группы Организация обедов в рамках отдела в честь сотрудников, внесших определенный вклад в успешную деятельность организации Организация семейных поездок за город Предоставление информации о достигнутых результатах на рассмотрение руководства высшего звена Организация обедов с руководством высшего звена Участие всей группы сотрудников на международной конференции (за рубежом) Личное признание со стороны начальства
<i>Личное признание, заслуги</i>	Простое, честное выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после завершения Письмо, направленное на дом сотруднику его непосредственным руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника, за успешную деятельность в организации. Выражение отношения в письменной форме на справках или отчетах, подготовленных сотрудниками,

	с благодарностью за их содержание или форму изложения Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности
--	--

В последнее время все чаще поднимают вопрос о качестве на производстве (качество в учебно-воспитательном процессе), и для мотивации одним из инструментов мотивации труда персонала является премия качества. Премия качества – это, прежде всего, модели совершенствования деятельности, которые позволяют руководителям структурировать и систематизировать работу внутри организации и начать процесс совершенствования.

Цель премия качества – освоение метода самооценки деятельности организации на соответствие критериям премии качества. В самооценке заложено одно из главных свойств премий качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее.



### **Вопросы для закрепления**

1. *Понятие мотивация персонала?*
2. *Назовите факторы мотивации и демотивации педагогического персонала.*
3. *Перечислите методы мотивации человеческих ресурсов?*
4. *Перечислите формы стимулирования качества труда и охарактеризуйте каждую.*
5. *Перечислите пути общественного признания группы людей*
6. *Как лично отметить индивидуальные достижения личности?*
7. *Для чего в организациях внедряют премии качества?*



### **Использованная литература**

1. *Жайтапова А.А., Садвакасова З.М., Кабдолданова Б.А. Менеджмент качества в организации образования. – Алматы, 2010. – 279с.*
2. *Нысанбаев С.Н., Урузбаева Н.А., Садыханова Г.А. Управление качеством: Учебное пособие.- Алматы: Казак университеты, 2000. - 111 с.*

3. Разрешите учителю побывать директором (советы по мотивации педагогического коллектива) // Управление школой. - 2004.- №29. - С.14-16.
4. Рябов А. Ключ к пониманию педагога // Директор школы. - 2002.- №3- С.3-10.
5. Гликман И. Как стимулировать педагогический труд // Народное образование. - 2004. - №4 - С.109-115.

### **Рекомендуемая литература**

1. Марценюк Л. Экология школы: сотрудничество и комфорт. // Директор школы. - 1999.- №1- С6-8.



## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»**

### **Упражнение «Неоконченные предложения»**

Закончите предложения:

Мотивация людей определяется различными потребностями, так как...

Мотивация меняется с течением времени, так как...

Понимание мотивации отдельных людей помогает мотивировать группу, потому что...

### **Упражнение «Стимулирующая сила»**

В мотивации поведения человека одни и те же стимулы действуют не на всех одинаково, и то, что движет поведением человека в определенный момент, может не действовать в другое время. Одна и та же мотивация, повторенная множество раз, теряет свою стимулирующую силу. Что же такое стимулирующая сила? Почему нужно стимулировать всех людей по-разному?

### **Упражнение «Стимулы к действию»**



Существуют различные стимулы, которые побуждают людей работать лучше: деньги, уважение, самоутверждение, чувство принадлежности к организации, приятная рабочая обстановка, похвала, гибкий график работы, осознание себя членом команды, разрешение приходить на работу в свободной одежде, возможность внесения идей и предложений, служебные

командировки, возможность учиться, карьера, товарищеские отношения, признание заслуг, вознаграждение, возможность работать дома, скидки в магазинах компании, независимость, премии, благодарность за сверх урочную работу, чувство уверенности в работе, доверие руководства. Назовите другие стимулы, которые побуждают людей работать лучше, и постройте схему взаимодействия.

### **Упражнение «Справедливое вознаграждение»**



В психологии мотивации существует целый ряд концепций справедливости. Основателем этой научной школы является Дж.Стейси Адамс, который утверждает, что людям свойственно сравнивать себя с другими. Люди соотносят свое жалование с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию людей. Почему несправедливость – очень сильный демотиватор? Почему вознаграждение должно быть справедливым? Как справедливость по работе связана с дифференцированной заработной платой?

### **Упражнение «Принципы справедливости»**

Справедливость – это соблюдение принципов: правильности, беспристрастности, честности. Раскройте каждый из этих принципов.

### **Упражнение «Реакция на несправедливость»**

На любую несправедливость, кажущуюся или реальную, реакция сотрудников имеет, как правило, несколько вариантов:

- снижение производительности;
  - требование справедливости;
  - заявление об уходе;
  - требование, чтобы менее добросовестные работники работали лучше;
  - пересмотр объектов для сравнения (больше, мне меньше).
- Дополните список.



## Упражнение «Льготы»

Одно из средств мотивации – льготы:

- медицинские льготы;
- оплата обучения;
- страхование на случай длительной потери работоспособности;

- ...

Дополните и напишите виды льгот.

## Упражнение «Условия труда»



Исследователь личности и мотивации Фредерик Херцберг провел исследование, на основании которого вывели концепцию стимулирующих факторов на работе. Опросив тысячи людей, выясняли, что им нравится и что не нравится на рабочем месте. На основании полученных данных Ф. Херцберг сделал вывод, что мотивирует сотрудника и что не стимулирует:

<i>Стимулирующие факторы, (условия, способствующие здоровой обстановке)</i>	<i>Не стимулирующие факторы</i>
Достижение Признание Работа сама по себе Ответственность Повышение квалификации Служебное продвижение	Политика организации Методы управления Непосредственное руководство Условия труда Отношения с коллегами Отношения с подчиненными

Раскройте каждую из них и дополните список своими мыслями, что является стимулирующим фактором и что не является стимулирующим фактором на работе.

## Упражнение «Денежные стимулы»

Одним из видов вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы)

А. *Годовые бонусы*: ожидаемое премирование. Ежегодно под Новый год выдают премии. Но при распределении денег,

премировании по итогам года руководителю следует учитывать ряд моментов:

- объясните, что размер премии зависит не только от результатов работы отдельного сотрудника, но также от успехов организации;

- процедура вручения премии также важна для сотрудника;

- ...

Продолжите список

*Б. Внеплановое премирование.*

Советы по поводу внеплановых премий:

- выплачивайте их ко дню рождения сотрудника;

- связывайте премии с доходами организации;

- используйте любые доступные фонды для поощрения. Если до конца года не израсходованы финансовые средства, выдайте каждому сотруднику;

- ...

Дополните список советами внепланового премирования.

*В. Конфиденциальность вознаграждения.*

Напишите советы кому, в каких случаях и как выдавать.

### **Упражнение «Рабочее место»**

От устройства рабочего места зависит настроение сотрудника, которое в свою очередь влияет на работоспособность в деятельности. Как сделать рабочее место интересным и работоспособным?

Например:

- развешиваем на видных местах картины;

- имеем рабочее место с хорошим естественным и искусственным освещением (при плохом освещении быстрая утомляемость);

- в рабочих помещениях живые цветы;

- используем для отделки стен не только белый или стандартный, но и ...

- ...

Дополните список.

## Упражнение «Цвет»



Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека. Правильное сочетание цветов позволяет создать атмосферу благоприятную для концентрации внимания и усвоения информации.

*Например,*

- различные цвета влияют на психику и настроение;
- отсутствие живых оттенков вызывает скуку, а слишком большое разнообразие красок вызывает возбудимость эмоций;
- зеленый снимает напряжение и успокаивает;
- синий цвет успокаивает и способствует разрешению конфликтов;
- красный усиливает внимание и ясность мышления, но его яркость может раздражать;
- желтый порождает чувство гармонии, однако яркие оттенки способны создать для некоторых дискомфорт.

Напишите советы, какие цвета важны для работоспособности, и наоборот какие цвета не придают активности в работоспособности человека?

## Упражнение «Запахи»

Запахи способны управлять настроением и работоспособностью.



Физиолог Д.И. Шатенштейн в 1939 году впервые научно обосновал и экспериментально доказал, что некоторые обонятельные раздражители влияют на многие функции и особенно на работоспособность.

В Японии проблему повышения производительности труда и снижения утомляемости предложили решать с помощью различных запахов. *Например,* фирма «Сумицу» разработала 20 вариантов фитокомпозиций ароматов цветов и растений. Число ошибок у программистов и машинисток снижается: при вдыхании запаха лаванды – на 20%, жасмина – на 30%, лимона – на 54%. Ароматы лаванды и розмарина действуют успокаивающе и устраняют состояние стресса, запахи лимона и эвкалипта возбуждают нервную систему и повышают работоспособность.

Эфирное масло садового чебреца прекрасно действует на нервную систему. Длительное вдыхание лаванды (ромашки, валерианы, тимьяна, фенхеля) обеспечивает снотворный эффект. Настойка остролиста уменьшает злобность, раздражительность.

Английский врач Р.Бах создал в целую серию лечебных цветочных эссенций (около 40 разновидностей), которые оказывают воздействие на центральную нервную систему.

*Предложите и поделитесь (или подберите из литературы) своими рецептами, помогающие работоспособности руководителю.*

### Упражнение «Эргономика»

Эргономика – это наука, изучающая влияние условий труда на организм. Эргономика – это конструирование и использование мебели и других организационных приспособлений, уменьшающих психо-физическую нагрузку на работников.



Психологами замечено, что определенный цвет вызывает определенные эмоциональные состояния.

По итогам исследования Вачкова И.В., удачное цветовое решение интерьера способствует улучшению гигиенических условий труда, уменьшению нагрузки на нервную систему, снижению утомляемости, повышению производительности труда.

#### Влияние цвета стола на эмоциональное состояние.

<i>Цвет стола</i>	<i>Смысловое значение</i>
<i>Черный</i>	Способствует серьезному настроению, но он способен вызывать утомление, которое может наступить через 2-3 часа
<i>Серый</i>	Долгое пребывание за серым столом может привести к депрессии и творчество вряд ли посетит участника
<i>Черно-белые</i>	Контрастное сочетание снижает работоспособность и рабочий азарт
<i>Белый</i>	Быстрее придет идея, но планомерно и точно оформить ее будет сложно
<i>Коричневый</i>	Не утомляет и создает рабочее сосредоточенное настроение



*Например, исследования М.А. Поваляевой:*

*синий цвет* оказывает успокаивающее воздействие, расслабляет, снимает спазмы, уменьшает головные боли спазматического происхождения, понижает аппетит. Оказывает тормозящее действие при состоянии психического возбуждения;

*фиолетовый цвет* оказывает угнетающее действие на психические и физиологические процессы, снижает настроение людей;

*красный цвет* активизирует, повышает физическую работоспособность, вызывает ощущение теплоты, стимулирует психические процессы;

*зеленый цвет* успокаивает, создает хорошее настроение;

*желтый цвет* радует, успокаивает, нейтрализует негативные действия.

При покупке мебели обязательно соответствовать медицинским стандартам, требованиям техники безопасности. Однако, чтобы люди чувствовали себя более комфортно имеет смысл приобрести ряд дополнительных приспособлений, какие распишите.

*Например,*

- подставки для ног, уменьшающие нагрузку на поясницу;

- подставка с линейкой для печатания бумаг;

- ...

### **Упражнение «Музыкальная пауза»**

По исследованиям психологов, музыка способствует положительному настроению и работоспособности.



Тарханов И.Р. своими исследованиями доказал, что мелодии, доставляющие человеку радость, благотворно влияют на его организм: замедляют пульс, увеличивают чистоту сердечных сокращений, способствуют расширению сосудов, нормализуют артериальное давление, стимулируют пищеварение, повышают аппетит, раздражающая музыка дает прямо противоположный эффект.

С помощью музыки облегчается установление контакта с человеком. Медиками установлено, что приятные эмоции, вызываемой музыкой, повышают тонус коры головного мозга,

улучшают обмен веществ, стимулируют дыхание, кровообращение.



Говоря о значимости музыки, психотерапевт С. Мамулов свидетельствует, что на некоторых людей она влияет даже острее, чем слово. Музыка может умиротворять, расслаблять и активизировать, облегчать печаль и вселять веселье; может усыплять и вызывать печаль и энергии, а то и будоражить, создавать напряжение, развязывать агрессивность. Излишне громкая музыка с подчеркнутыми ритмами ударных инструментов вредна не только для слуха, но и для нервной системы. Музыка классическая (Баха, Моцарта, Бетховена) оказывает удивительное антистрессовое воздействие, действует на нервную систему, приводит в равновесие процессы возбуждения и торможения.

Музыка отвлекает внимание от неприятных образов, способствует концентрации внимания.

*Например*, в одной школе утром звучала музыка (выбранные композиции самими детьми), и дети заходили в класс с приподнятым настроением. В другой школе перед началом уроков, утром все дети поют в хоре.



Если учитывать психологические особенности людей, что у большинства людей в пятницу после обеда уже не рабочее настроение:

- у людей старшего возраста работоспособность в понедельник повышенная, а в конце недели идет спад;
- у молодежи, наоборот, работоспособность в понедельник на низком уровне, а к концу недели идет энергетический, рабочий подъем;
- по биологическим часам у подростков в школе работоспособность начинается к 11.00 часам). Участие в выборе музыки позволяет сотрудникам лучше чувствовать себя членом коллектива, а также расслабиться.

Как вы относитесь к элементу корпоративной культуры «музыке», и в каких случаях вы будете использовать музыку?

## Упражнение «Подарки»

Дарить подарки – древний обычай, свойственный многим народам. С помощью подарка можно выразить уважение, расположение, благодарность или одобрение. Подарки пусть даже недорогие, но способны стимулировать людей.

Какие для этого служат поводы, чтобы дарить подарки? Какие можно, а какие нельзя дарить подарки? Как нужно дарить подарки?

*Например*, ситуации: день рождения сотрудника, достижение командой каких-либо целей или выполнение очередного этапа работы над проектом; сотрудник делает что-либо сверх нормы, положенного; неприятная или неблагодарная работа.

## Упражнение «Благодарность»

Очень впечатляющим и часто неожиданно приятным жестом будет выражение благодарности родным.

Напишите благодарное письмо семье сотрудника, за отличившиеся заслуги в работе.

## Упражнение «Телекомпьютинг»



Телекомпьютинг – режим, позволяющий сотрудникам работать дома, используя современные технологии для связи с коллегами и доступа необходимой информации.

Напишите преимущества и недостатки работы на дому

*Например*,

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
- нужно меньше кабинетов; - спокойная обстановка; - нет необходимости тратить время на поездки (пробки) - ...	

## Упражнение «Работа на дому»

Как организовать работу сотрудника на дому?

*Например*,

- ноутбук, которым можно пользоваться и дома, и на работе;

- подключение к локальной сети вашей организации для доступа к информации;
  - факс, автоответчик;
  - копировальный аппарат;
  - ...
- Продолжите список.

### **Упражнение «Гибкий график работы»**

Гибкий график работы – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время и начало конца рабочего дня.

Напишите преимущества и недостатки гибкого графика работы и распишите требования к осуществлению реализации на практике.

*Преимущества:*

Дает возможность работать именно тогда, когда у людей большая работоспособность (люди делятся на три типа личностей: жаворонок- работоспособность днем, сова – работоспособность вечером, ночью, голубь – золотая середина);

Дает возможность самим распределять рабочее время.

Лучше приспособиться к сезонным колебаниям

...

*Недостатки:*

1....

2...

...

*Требования:*

1....

2....

...

### **Упражнение «Похвала»**

Одним из механизмов мотивации является похвала.



Любопытно, что, по исследованиям психологов, денежное вознаграждение является меньшим стимулом, чем простое признание личного вклада.



Напишите словесные выражения похвалы.

*Например:*

- «Я вижу, Вы делаете в этом успехи, продолжайте в этом же духе».

- «Вы высказали интересную мысль».

- «Спасибо за информацию, которую вы передали по электронной почте».

- «Вы, кажется, много знаете в этой области, может быть, поделитесь своими соображениями».

- «Я заметил, что вы нередко остаетесь в кабинете сверх положенного времени, мы ценим это».

-...

### **Упражнение «В поисках совершенства»**



Питер Друкер, известный теоретик менеджмента, выдвинул концепцию «Целевое управление – разработка аналитика» (1950). Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают.

Почему нельзя позволять сотруднику ограничиваться легкодостижимыми целями? Стимулирует ли рост сотрудника совместное обсуждение с руководителем?

### **Упражнение «Вознаграждение достижений»**

Если сотрудник добивается значительных результатов, то руководитель должен сделать что-то большее, чем просто отметить данный факт или включить его в отчет.

Какие можно использовать формы поощрения?

Например,

- Повышение.

-...

### **Упражнение «Участие в инновациях»**

Как вовлекать людей в творческий процесс и оценивать внесенный ими вклад? Что дает сотрудникам вовлечение в инновационный процесс?

## Упражнение «Пути инноваций»



Исследования Нэнси Стивенсова выявили ряд факторов, способствующих появлению инноваций:

- необходимые ресурсы;
- контакты между рабочими группами и между сотрудниками с различными взглядами;
- некоторая степень неопределенности и способность сосредотачивать внимание на переменах;
- сплоченные рабочие коллективы, умеющие разрешать конфликты так, что образуется ядро, состоящее из творческих людей;
- низкая текучесть кадров;
- ...

Дополните список факторов, способствующие появлению инновации.

## Упражнение «Симулирование идей»

Большинство людей имеют творческий потенциал и способны предлагать нововведения. Нововведения появляются там, где они мотивируются. В нововведении важна поддержка. Какие существуют формы и методы, стимулирующие идеи сотрудников?

Методы	Формы
<i>Например,</i> - Мозговой штурм - Рыбья кость - метод 515	

## Упражнение «Признание вклада»



Исследования Нэнси Стивенсова показали, что внутренняя мотивация гораздо сильнее, чем внешняя мотивация. Иными словами, личные стимулы, такие, как заинтересованность в успехе дела, стремление доказать свои способности сильнее, чем внешние стимулы (деньги).

Признание вклада сотрудника может принимать различные формы:

- вынесение благодарности на общем собрании;
- занесение достижения сотрудника в трудовую книжку (можно в организации завести «Книга Гиннеса»);
- упоминание достижения сотрудника в годовом отчете о его работе;

- ...

Дополните формы признания вклада сотрудника.

Почему нельзя присваивать руководителю чужой труд?

### **Упражнение «Постановка цели»**

Как ставить перед сотрудниками масштабные, но и в то же время достижимые цели, чтобы поддерживать их мотивацию?

### **Упражнение «Ожидание успеха»**



Дэвид Маклеллэнд и Джон Аткинсон написали концепцию мотивации «50-процентный пик», где описали тенденцию спада мотивации при достижении успеха. Когда вероятность достижения успеха близка к нулю, мотивация очень слабая. С ростом вероятности мотивация сначала усиливается, достигая пика при 50%, а затем опять ослабевает. Часто стимулом является не сам успех, а его ожидания.

Напишите ожидания вероятности успеха.

*Например,*

- сотрудник должен верить, что его усилия влияют на ход работы;

- что работа ведет к осязаемому результату;

- похвалите за уже достигнутые результаты;

- ознакомьте сотрудников с перспективными планами.

Масштабные цели способны обеспечить мотивацию;

- ...

Продолжите список путей ожидания вероятности успеха.

### **Упражнение «Успех с подчиненными»**

Как достигнутый организацией успех разделить со своими сотрудниками и тем самым мотивировать их работу в будущем.

Раскройте каждую позицию из ниже предложенных:

- распределение прибыли;

- опционы на акции (предлагаются сотрудникам акции, то есть льготы при их - покупке с возможностью последующей продажи по рыночной цене);
- связывать размер премии с успехами организации.

### **Упражнение «Хорошие новости»**

Когда организация добивается успеха, очень важно как можно скорее сообщить об этом сотрудникам. Некоторые организации допускают серьезную ошибку, не сообщая своим сотрудникам о результатах, к которым привели их усилия.

*Пути распределения такой информации:*

- поместить новость на сайте организации или в информационном бюллетене;
- ежеквартально проводить собрания, посвящая часть времени достижениям организации;
- каждый день проводиться пятиминутки, где выдают дипломы с разными номинациями (можно шуточные);
- отмечать выдающийся успех организации вечеринкой или специальной премией;
- отпечатайте календарики с надписью «Мы сделали это!» и вложить в конверты с зарплатой, добавив краткое описание достижения.

-...

*Дополните пути распределения хороших новостей.*

## 1.8 Педагогический контроль

*Контролировать может только тот, кто знает,  
что должно быть, и своевременно делает это достоянием других.*

Ладанов И.Д.

*Контроль дает богатую, систематизированную  
информацию о расхождении между  
целью и полученным результатом*

Конаржевский Ю.А.

*Проверяя без конца того, кому мы дали поручение, разве не  
уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли  
всякий раз с той лишь целью, чтобы удостовериться наверняка,  
растут или нет корни.*

Неизвестный автор

*Под давлением все ухудшается.*

Закон термодинамики Мерфи

Чтобы управлять реально образовательным процессом и жизнью учебного заведения в целом, принимать правильные, научно обоснованные решения, нужны разнообразные фактические данные о различных сторонах этого процесса. Без информации о ходе и промежуточных результатах, без постоянной обратной связи процесс управления невозможен.

Л.И.Петрова в работе «Основы управления педагогическими системами» пишет, внутришкольный контроль - это управленческая функция, призванная осуществлять обратную связь между системой внутришкольного управления и компонентами школы. Контроль связан с другими функциями управления - организацией, планированием и руководством.

Внутришкольный контроль осуществляют для того чтобы:

- оказывать своевременную методическую помощь педагогам в целях совершенствования и развития профессионального мастерства;

- осуществлять взаимодействие администрации с педагогическим коллективом, ориентированное на повышение эффективности педагогического процесса;
- выстраивать грамотно систему взаимоотношений, целей, принципов, мер, средств и форм в их взаимодействиях;
- организовывать сотрудничество с другими представителями, организациями в целях улучшения качества в организации образования.

Педагогический контроль преследует *цели*:

- компетентная проверка выполнения решений руководящих органов и нормативных документов в области образования;
- сбор и обработка информации о состоянии учебно-воспитательного процесса;
- обеспечение обратной связи в реализации всех управленческих решений;
- умелое, корректное и оперативное исправление недочетов в деятельности исполнителей;
- совершенствование управленческой деятельности руководителей образовательного учреждения на основе развития их аналитических умений и навыков;
- выявление и обобщение передового педагогического опыта.

Самое главное при осуществлении внутришкольного контроля оказать работникам *помощь* в осуществлении желательной линии поведения, способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

**Задачи** педагогического контроля:

- систематически изучать состояние учебной и воспитательной работы в школе, проверять деятельность учителей в выполнении государственных программ, практических и лабораторных работ, в применении современных научнообоснованных методов обучения и воспитания;
- определять уровень знаний, умений и навыков учащихся, а также оказывать соответствующую помощь учителям с учетом их индивидуальных качеств;
- создать благоприятные условия для развития образовательного учреждения;

- обеспечить взаимодействие управляющей и управляемой систем;
- обеспечить сочетание административного и общественного контроля в школе с самоанализом и самоконтролем участников педагогического процесса;
- создать информационный банк данных о работе каждого педагога, состояния учебно-воспитательного процесса, уровня воспитанности, развития учащихся;
- побуждать к устранению существующих недостатков и использованию новых возможностей;
- мотивировать педагогов на улучшение результатов труда.

Внутришкольный контроль выполняет следующие **функции**:

1. *Осуществление обратной связи.* Объективная полная информация, которая поступает к руководителю и показывает, как происходит выполнение поставленных задач

2. *Диагностическая.* Аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта на основе сравнения этого состояния с заранее избранными параметрами повышения качества и эффективности контроля.

3. *Стимулирующая.* Превращение контроля в инструмент развития творческих начал в деятельности учителя.

**Объектами** внутришкольного контроля в организации среднего образования являются:

- Учебный, воспитательный процесс.
- Методическая работа, экспериментальная и инновационная деятельность.
- Психологическое состояние учащихся и учителей.
- Обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями (соблюдение требований охраны труда, санитарно-гигиеническое состояние, обеспеченность учебной и методической литературой, учебно-техническим оборудованием).

Внутришкольный контроль в организации образования строится на следующих **принципах**:

- доброжелательность;
- взаимоуважение и взаимообогащение;

- мотивационная и информационные основы;
- сравнительно-аналитический подход;
- методическая направленность;
- системность;
- цикличность;
- демократизация;
- гуманизация и гласность;
- открытость и доступность результатов;
- самосохранение (сохранения себя как личности).

*Система* внутришкольного контроля включает в себя:

1. Контроль за уроками учителей (в каких классах, какие уроки и с какой целью посещаются, где обсуждаются итоги результатов деятельности).

2. Контроль за качеством знаний учащихся (какие контрольные и проверочные работы, в каких классах, по каким предметам, с какой целью подвергаются контролю).

3. Контроль за санитарно-гигиеническим состоянием школы.

4. Контроль за работой кружков, факультативов и спортивных секций (регулярность занятий, количество занимающихся, тематика занятий и тому подобное)

5. Контроль за работой групп продленного дня и организацией горячего питания учащихся.

6. Контроль за охраной труда и соблюдением техники безопасности (в кабинетах, лабораториях, мастерских, спортивном зале, на пришкольном участке).

В школоведческой литературе (М.Л.Портнов, Т.И.Шамова, Н.А.Шубин и др.) в содержание внутришкольного контроля включаются следующие направления:

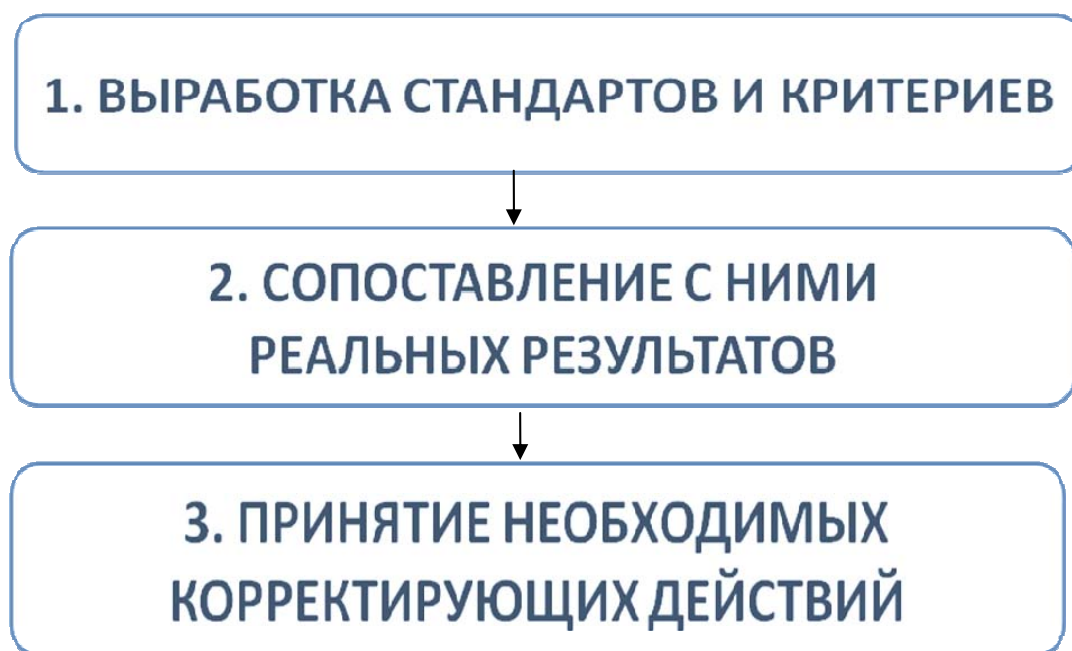
- выполнение организационно-педагогических вопросов всеобуча;
- качество и ход выполнения образовательных программ и государственных образовательных стандартов;
- качество знаний, умений и навыков учащихся;
- уровень воспитанности учащихся;



- состояние преподавания учебных дисциплин, реализующих образовательные, воспитательные и развивающие функции обучения;
- состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы;
- работа с педагогическими кадрами;
- эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся;
- исполнение нормативных документов и принятых решений.

### ***Процесс внутришкольного контроля***

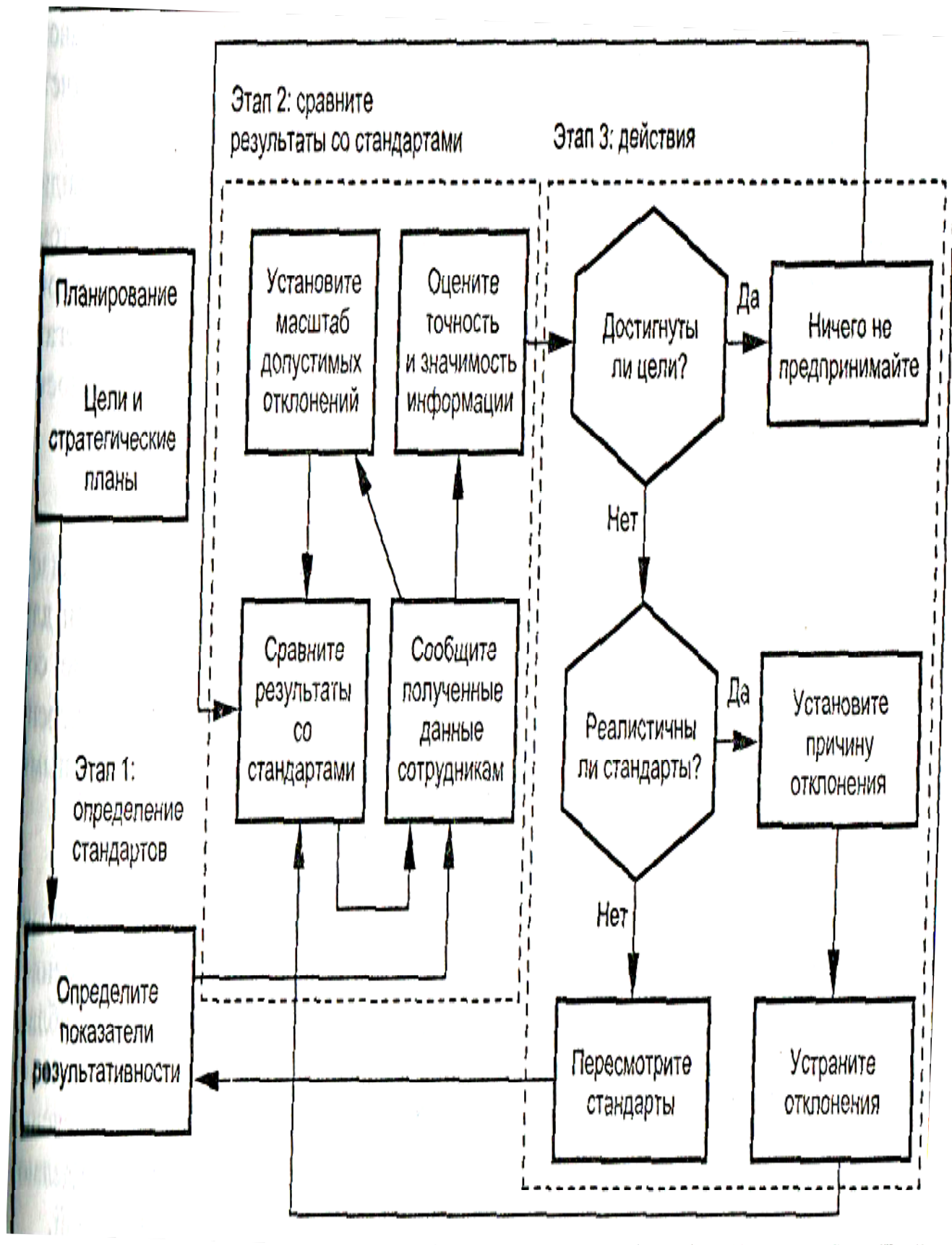
Процесс внутришкольного контроля включает следующие этапы:



### ***Модель процесса контроля***

Теоретики менеджмента Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури в книге «Основы менеджмента» при осуществлении контроля предлагают следующую модель смотрите рисунок ниже.

Рисунок 6 – Модель процесса контроля



## ***Технологии внутришкольного контроля***

Технология осуществления внутришкольного контроля включает в себя следующие этапы:

*Подготовительный этап.* На заседании методического объединения завуч знакомит классных руководителей с видами и формами контроля, конечным продуктом контроля. В ходе встречи определяются сроки контроля, персоналии контроля, целесообразность контроля тех или иных вопросов.



*Прогностический этап.* На этом этапе собирается творческая группа и определяет программу осуществления контроля, формы контроля и анализа полученного материала. В ходе встречи обсуждается диагностический материал, который используется в изучении вопроса. На данном этапе оформляется план исследования вопроса, намечаются ответственные за промежуточные и итоговые исследования.



*Изучение проблемы и сбор информации.* На этом этапе творческая группа посещает уроки, внеклассные мероприятия, проводит встречи и консультации, изучает документацию, проводит собеседование с классными руководителями и другими участниками.



*Анализ информации.* На данном этапе материалы, полученные в ходе изучения вопроса, анализируются, составляются диагностические таблицы, схемы, диаграммы. Все полученные материалы являются основой для написания справки по результатам контроля. Материалы справки предлагаются педагогу для изучения, по материалам исследования с ним проводится собеседование, намечаются мероприятия по коррекции.



*Коррекция.* На данном этапе проводятся коррекционные мероприятия с последующим анализом для кардинального улучшения сложившейся ситуации. Это могут быть консультации по разработке сценариев внеклассных мероприятий, посещение самих внеклассных дел, изучение необходимой литературы, курсовая подготовка и т.д.

На практике в управленческой деятельности можно использовать технологию внутришкольного контроля, разработанная теоретиком педагогического менеджмента Л.И. Петровой, которая включает в себя следующие этапы:



<p><b>1. Компетентность проверяющего</b></p>	<p>Директор или его заместитель не могут владеть содержанием всех предметов, преподаваемых в школе. В этом случае правильным будет взять с собой на урок или внеклассное мероприятие профессионала из числа компетентных учителей методического объединения или учителя-наставника.</p>
<p><b>2. Гуманизация контролируемых действий</b></p>	<p>Гуманность заключается в том, что в ходе контроля оцениваются не только и не столько действие контролируемого, сколько динамика развития личности педагога, наличие предпосылок для профессионального роста.</p>
<p><b>3. Индивидуализация контроля</b></p>	<p>В каждом учителе видеть потенциально творческую личность и соответственно его индивидуальному своеобразию строить технологию контроля. для этого необходимо выявлять индивидуальные характеристики каждого учителя и соотносить их с видом к условиям проведения контроля.</p>

<b>4. Координация контроля</b>	«Делегирование полномочий» со стороны педагогического менеджера наиболее активным и опытным учителям. Кроме председателя методического объединения, который по роду своего занятия принимает участие в контроле, это могут быть активные члены коллектива или общественные организации.
<b>5. Плановость контроля</b>	Реализация цели контроля может быть осуществлена только при условии увязки основных его действий: <b>содержания, сроков, субъектов и объектов контроля.</b> Планирование контроля вытекает из годового плана школы и расписывается тщательно в конце года на следующий учебный год. График вывешивается в учительской. В нем четко обозначено: ЧТО — КОГДА — КЕМ — ГДЕ будет проводиться контроль и, главное, где и когда будут обсуждаться его результаты

### ***Виды внутришкольного контроля***

На практике в управлении школы используют следующие виды внутришкольного контроля.

**1. Предварительный контроль** реализуется в форме определенной политики, процедур, правил. Применяются по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Они вырабатываются для обеспечения планов, их строгое соблюдение позволяет убедиться в том, что работа развивается в заданном направлении (например, просматриваются планы, материалы, подготовленные для проведения урока, проводятся беседы о методах и формах объяснения, закрепления, приемах самостоятельности работ учащихся и т.д.).

**2. Текущий контроль** осуществляется, когда работа уже идет и производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Объектом являются подчиненные сотрудники. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль

основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

3. *Заключительный контроль* осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное время. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми критериями. Такой контроль имеет 2 функции: дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников (например, изучаются результаты работы учителя по обучению и воспитанию школьников за определенный период, журналы, ведомости, проводятся контрольные работы, опрос).

Так же выделяют и другие виды внутришкольного контроля:

- Контроль за образовательной системой школы.
- Контроль за работой с педагогическим кадрами.
- Контроль за работой с обучающимися.
- Контроль за финансово-хозяйственной и экономической деятельностью.
- Контроль за материально-техническим состоянием.
- Контроль за внешними связями школы.

### ***Формы педагогического контроля***

*Тематический контроль* проводится в течение всего учебного года, имеет целью глубокое изучение какого-либо конкретного вопроса в практике работы коллектива, методического объединения, группы учителей, отдельного учителя, классного руководителя. *Содержанием тематического контроля* может быть изучение эффективности работы учителей, уровня овладения ими содержанием программ, умений изучать реальные учебные возможности учащихся и строить процесс обучения с их учетом и др. Школьный менеджер или заместители, с целью всестороннего изучения системы работы учителя, посещают цикл уроков по одной теме или подтеме (3-5 уроков). Основой классификации является содержание (что контролируется). Определение конкретной, узкой темы в

наблюдениях, проверке и анализе одного вида деятельности проверяемых. Углубленное изучение состояния преподавания, качества знаний по учебному предмету или наиболее важной для него темы, вызывающей трудности в преподавании или в усвоении ее учащимися.

Могут изучаться и отдельные проблемы (вопросы) учебно-воспитательного процесса, например: освоение методов активного обучения, использование научных разработок и концепций в учебной работе и др. с последующим обсуждением итогов изучения в педагогическом коллективе. Такая проверка дает возможность определить достоинства и недостатки его деятельности, дать ему квалифицированный совет по совершенствованию педагогического мастерства.

*Фронтальный контроль.* Цель фронтального контроля – всесторонне изучить деятельность коллектива школы, методических объединений или отдельных учителей. Полная проверка всех видов деятельности. Групповая форма, направленная на глубокое изучение системы работы учителя, группы учителей или целого методического объединения, состояния преподавания и качества знаний учащихся по одному, смежным или нескольким предметам в звене или в целом по школе.

Фронтальный контроль за работой учителя при его аттестации предполагает изучение всех сторон его деятельности: как учителя предметника, воспитателя, общественника. Этот вид контроля целесообразно использовать 2-3 раза в учебном году, т.к. он требует большой подготовки и затрат времени.

*Обзорный контроль.* Практикуется в случаях необходимости выявления уровня профессиональной и методической подготовки группы учителей или в целом педагогического коллектива, а также получения информации о результатах принимаемых администрацией организационно – психолого-педагогических и методических мер.

Применяется также как форма анализа и контроля в целях общего знакомства с положением дел новым руководителем

*Персональный контроль.* Классификация по объекту (КТО контролируется) индивидуальная работа конкретного учителя.

*Классно-обобщающий контроль.* Изучение, контроль работы учителей, работающих в одном или группе классов с целевыми установками.

Например, сопоставительный анализ учебной работы учителей, ведущих уроки по данному предмету в разных классах одной параллели.

*Предметно-обобщающий контроль.* Контролю подвергается учитель, ведущий один предмет. Изучение вопросов преемственности в обучении, формирования системы знаний, развитие познавательной самостоятельности, общих учебных и трудовых знаний и умений личности учащихся на каждом возрастном этапе – эти и другие вопросы требуют сбора данных и их анализа.

*Выборочный контроль.* Школьный менеджер или заместитель без предупреждения, по своему личному плану посещают отдельные уроки учителей. Такая проверка дает возможность установить, как готовится к урокам учитель, какова активность класса, т.е. целостный педагогический процесс на уроке.

Анализ отдельных уроков в целях определения уровня подготовленности учителя к уроку, его умений организовать класс и обеспечить плодотворное учебное занятие. В зависимости от итогов самоанализа и анализа урока определяются дальнейшие методические меры: развитие позитивных, исправление или устранение негативных тенденций или явлений

*Предварительный (предупредительный) контроль.* Работа со стажерами, молодыми, малоопытными учителями, а также с низким или недостаточным уровнем подготовки.

При проведении любой формы внутришкольного контроля имеется *последовательность* в управленческой деятельности:

1. Обоснование проверки.
2. Формулировка цели.
3. Разработка алгоритма, структурной схемы предстоящей проверки
4. Сбор и обработка информации о состоянии проверяемого объекта по разработанной схеме



5. Оформление основных выводов по результатам проверки:
- а) раскрываются основные причины успехов (недочетов);
  - б) определяются рекомендации: методические, по исполнению служебных обязанностей и т.д.;
  - в) принимаются управленческие решения: перестановка кадров, обобщение опыта и т.д.;
  - г) определяются сроки следующего контроля (в случае необходимости);
  - д) обсуждение итогов проверки на соответствующем уровне (педсовете, заседании методического отдела, предметной кафедре, научно-методическом совете и т.д.).

### ***Методы внутришкольного контроля***

#### *1 Непосредственное наблюдение.*

Наблюдение за деятельностью преподавателей предметников и классных руководителей:

- а) посещение и анализ учебных занятий;
- б) посещение и анализ внеклассных учебных мероприятий;
- в) посещение и анализ деятельности кружков, факультативов, спортивных секций.

#### *2 Просмотр документации.*

Планы учителей (поурочные, тематические, календарные), протоколы, отчеты, доклады, классные журналы, тетради и т.д.

*3 Беседа* с учащимися, учителями, родителями. Примерно раз в четверть по графику проводить индивидуальные беседы с учителями по вопросам выполнения программ, успеваемости и посещаемости учащихся, методическим проблемам, а также по вопросам повышения квалификации.

#### *4 Комплексное изучение отдельных классов.*

Школьный менеджер присутствует весь учебный день в одном классе (5-6 уроков подряд). Он проверяет работу, систему требований, подход, работоспособность и активность одних и тех же учеников в разных условиях. Такое посещение позволяет сделать конкретные выводы о том, почему ученики у одного учителя прилежно занимаются, а другого нет, как поддерживается дисциплина, как выполняются единые требования к учащимся.

### *5 Целевое посещение урока с приглашением специалиста.*

Школьный менеджер не является специалистом по всем предметам. При возникновении каких-либо сомнений, а также в целях более углубленного изучения работы учителя, просят специалиста посетить уроки коллеги.

*6 Устный контроль.* \_Собеседование с учителем по результатам посещенных уроков, внеклассных занятий, узловым вопросам его учебной работы в соответствии с целями изучения или комплексно, просмотр и анализ его тематических и поурочных планов, лучше всего в связи с анализом посещенных уроков, собеседование по итогам анализа школьных журналов, ученических тетрадей, дневников. Собеседования с учащимися по изучаемому и пройденному материалу.

*7 Письменный контроль.* Тесты и анкетирование по интересующим вопросам, срезы, экзаменационные, итоговые, текущие контрольные работы по учебному плану, диктанты, сочинения и др. письменные работы творческого характера, их анализ, классификация ошибок. Для получения среза возможна просьба учителя включить в урок, не мешая его задачам, содержанию, короткое письменное упражнение по какому-либо предмету (литература, химия и т.д.), в том числе с фиксированным временем для получения информации по изучаемому вопросу.

*8 Комбинированный контроль.* Логически связанное, целесообразное, оправданное поставленной целью сочетание устных и письменных методов.

В процессе внутришкольного контроля используются также и такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, и если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные методы контроля.

Метод *хронометрирования* используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока

и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.

При проведении контроля возможно использование метода изучения школьной документации, в которой отражается количественная и качественная характеристика учебно-воспитательного процесса. К учебно-педагогической документации школы относятся: алфавитная книга записи учащихся, личные дела учащихся, классные журналы, журналы факультативных занятий, журналы групп продленного дня, книги учета бланков и выдачи аттестатов об образовании, книга учета выдачи золотых и серебряных медалей, книга протоколов заседаний совета школы и педагогического совета, книга приказов по школе, книга учета педагогических работников, журнал учета пропусков и замещения уроков и др. Даже сам факт перечисления школьной документации говорит о многообразии и богатстве информации, получаемой в процессе ее использования. Школьная документация содержит информацию за несколько лет, при необходимости можно обратиться в архив, что позволяет вести сравнительный анализ, особенно ценный для прогностической деятельности.

Устный и письменный контроль наиболее часто применяются в школьной практике. Однако при всей их доступности и легкости использования ограничиться только ими нельзя. В школьной практике применяются также социологические методы сбора информации. К ним относятся *анкетирование, опрос, интервьюирование, беседа, метод экспериментальных оценок* и др. Они позволяют быстро получить интересующую проверяющего информацию.

Выбор форм и методов внутришкольного контроля определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени. Использование разнообразных форм и методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования, включения в его проведение представителей администрации, учителей, работников органов управления образованием.

Конечно, никто не любит контроля со стороны руководства. Но без контроля обойтись нельзя, так как любое ослабление

контроля приведет к падению уровня, качества учебно-воспитательного процесса, дисциплины, негативно повлияет на сам процесс воспитания, обучения. Но, чрезмерный контроль создает атмосферу психологического дискомфорта, следствием которого является внутренняя тревога, чувство вины, ощущение недоверия со стороны руководителя, нервное напряжение.

### **Вопросы для закрепления**

1. *Дайте определение «внутришкольный контроль»?*
2. *Для чего осуществляется внутришкольный контроль?*
3. *Что является объектом внутришкольного контроля?*
4. *Какие преследует цели внутришкольный контроль?*
5. *Перечислите задачи внутришкольного контроля.*
6. *Какие выполняет функции внутришкольный контроль.*
7. *На каких принципах строится внутришкольный контроль?*
8. *Что включает в себя система внутришкольного контроля?*
9. *Какие включает в себя направления внутришкольный контроль?*
10. *Раскройте технологию внутришкольного контроля.*
11. *Перечислите и раскройте виды контроля.*
12. *Назовите и раскройте формы внутришкольного контроля.*
13. *Какие осуществляются методы при проведении внутришкольного контроля.*



### **Использованная литература**

- 1 *Симонов В.П. Контроль за учебно-воспитательным процессом в системе внутришкольного управления. Учебное пособие. - М.,1991.*
- 2 *Методика и техника внутришкольного контроля за эффективностью учебно-воспитательного процесса. - Киев, 1988.*
- 3 *Лаврентьев В. Главное не констатация недочетов, а деловая помощь (виды, как организовать контроль) // Директор школы. –2001. №2. -С.43-50.;*
- 4 *Полбеникова И. Внутришкольный контроль цели и способы // Народное образование. – 1999.-№1-2.-С.151-166.*
5. *Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы. -Алматы, 2006. – 140 с.*
6. *Петрова Л.И.Основы управления педагогическими системами. - РнД. 2008.- 349с. (С.80)*
7. *Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 720 с.*

## **Рекомендуемая литература**

1. Бобылкина М.С. Циклограмма внутришкольного контроля. // Практика административной работы в школе. – 2009. - №5-С.24-27.
2. Мигаль В.И., Мигаль Е.А. Управление современной школой. Выпуск 1. Внутришкольный контроль и сетевое планирование. Практическое пособие. М, - 2003. - 64с.
3. Менщиков Н.В. Объекты проверок в образовательном учреждении. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №6 – С.45-70.



## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ**

### **Упражнение «Измеритель»**

Еще в древности говорили, что управлять можно только тем, что измеримо. Если невозможно измерить степень достижения поставленной цели, то невозможно определить, достигнута она или нет. Если отсутствует возможность измерить или оценить ситуацию, тот или иной ее аспект, реализацию принятого управленческого решения, то невозможно говорить о наличии в системе управления обратной связи.

*Назовите методы измерения показателей цели, результата?*

*Для чего руководителю нужно измерять степень достижения целей?*

*Как желательно оформлять полученные данные?*

*Перечислите и охарактеризуйте формы предоставления полученных данных?*

### **Упражнение «Информация»**

В системе управления, существующей в любой организации, основным ресурсом управления является информация.

Что является основным источником информации при принятии решения?

### **Упражнение «Источники риска»**

Информация является одним из основных источников риска при принятии неэффективного управленческого решения. В каких случаях возникает такой риск принятия неэффективного управленческого решения? Какие можно дать рекомендации по

поводу того, насколько полной должна быть информация об управленческой ситуации, чтобы принять верное управленческое решение?

### Упражнение «Метод клона»



Харви Маккей – один из успешных руководителей, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте пользовался приемом засылки клона. К владельцу интересующегося объекта посылалось подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг, вплоть до готовности выписать чек, может быть, даже фальшивый.

Эффективен ли метод клона в получении интересующей информации об объекте? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает? Какие еще вы знаете методы для получения важной информации, приведите примеры.

## 1.9. Педагогический мониторинг

*Мониторинг* (от англ. «monitoring» - предостерегающий, напоминающий, наставляющий, контролирующий, советующий, проверяющий) появился во второй половине XX века. Изначально так стал называться процессом постоянного наблюдения за состоянием плодородного слоя земли. А термин «педагогический мониторинг» вошел в обиход в 1990-х годах.

Эффективное управление возможно только на основе непрерывного потока информации и анализа его состояния и тех процессов, которые обеспечивают динамическое равновесие системы или угрожают его нарушить, поэтому для осознания процессов, происходящих в образовании, для действительного управления ими, необходимо непрерывное слежение за состоянием системы, то есть педагогический мониторинг.

В качестве главного обновления школы выступают запросы развития экономики и социальной сферы, науки, техники,

территориальных рынков труда, а также перспективные потребности их развития.

Значение педагогической диагностики в процессе руководства образовательным процессом состоит в том, что она направлена на определенные состояния диагностируемых объектов педагогической действительности, на определение условий перспективного развития и выведение их на новый, более высокий уровень.

Исходя из тенденций развития современного образования, особую значимость приобретает проблема качества образования, которая во многом в свою очередь детерминирована качеством управления. Обеспечение должного качества образовательной системы достигается благодаря объективной информации о функционировании и развитии всех ее элементов, получаемой в мониторинговом режиме.

Новые приоритеты в сфере образования, растущая вариативность форм получения образования, диверсификация учебных заведений, программ, методик непосредственно влияют на качество подготовки обучающихся. Оценке качества подготовки обучающихся - служит педагогический мониторинг.

Мониторинг является важнейшим инструментом проверки и оценки эффективности внедряемого содержания образования, используемых педагогических методик, служит основой для обоснованных путей устранения недостатков учебного процесса, принятия эффективных управленческих решений.

По мнению Шаталова А.А., Афанасьева В.В., Афанасьева И.В., Гвоздева Е.А., Пичугина А.М. мониторинг призван ориентировать производителей и потребителей товаров и услуг в рыночной ситуации, давать субъектам рынка оперативную информацию - ориентировку, к которой предъявляются особые требования в отношении её достоверности. И педагогическая диагностика необходима:

- для осмысления и формулирования направлений, путей и целей развития образовательного пространства, создания «идеальных» образовательных моделей и для принятия грамотных управленческих решений в образовательной сфере;

- для выявления условий, темпа собственного развития, определить, на каком этапе (уровне) мы находимся по сравнению с другими;

- важна для адекватных экономических вливаний в образование.

Постоянный мониторинг за качеством учебно-воспитательного процесса, результатов обучения школьников становится особенно актуальным в условиях обновления содержания образования, введения образовательных стандартов, нормализации учебной нагрузки, сохранения и укрепления здоровья обучающихся, обостряющихся проблем нравственного воспитания школьников.

Мониторинг - это форма организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием и прогнозированием ее развития.

Мониторинг - основополагающий механизм управления качеством образования в условиях школы. Отличительная черта, — *достоверная информация* о соответствии фактического результата его ожиданиям. *Обратная связь* — сущностный аспект управления школой. На её основе меняется отношение к результату, пересматриваются способы достижения текущих, промежуточных и конечных целей. Эффективность мониторинга в школе обеспечивается требованиями, которым должна удовлетворять информация: это ее полнота, адекватность, достоверность, точность, своевременность, доступность, непрерывность, структурированность и специфичность для каждого уровня мониторинга (Фоменко С., 2007.).

Педагогический мониторинг А. А. Орлова рассматривает как длительное слежение за объектами или явлениями педагогической действительности с целью «обеспечения педагогов качественной и своевременной информацией, необходимой для принятия управленческих решений».

А.Н. Майоров в книге «Мониторинг в образовании» (2002.) определяет образовательный мониторинг как систему: «Мониторинг в образовании это система сбора, обработки хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на



информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития».

Педагогический мониторинг включает сбор, хранение, обработку информации о деятельности образовательного учреждения, разрешение в комплексе организационных, управленческих и кадровых проблем, психолого-педагогических задач преподавания и учения.

Педагогический мониторинг предназначен для получения информации о тенденциях развития объекта исследования. Зная тенденции развития, можно продумывать управленческую стратегию. В самом простом случае это решение вопроса о том, будет ли управленческая команда пытаться изменить ситуацию.

Нам представляется, что наиболее полно понятие педагогического мониторинга дано в работе А.С.Белкина. Автор определяет его как «процесс непрерывного научнообоснованного прогностического слежения за состоянием, развитием педагогического процесса в целях оптимального выбора целей, задач и средств их решения».

Таким образом, общими признаками педагогического мониторинга являются:

- включенность объекта мониторинговой оценки в педагогическую систему в качестве ее составного элемента;
- наличие целей педагогического оценивания состояния образовательного процесса;
- педагогическое прогнозирование и коррекция дальнейшего развития наблюдаемого объекта;
- систематичность и непрерывность, научная обоснованность его проведения;
- использование результатов педагогического мониторинга для эффективного управления образовательными системами.

Цель педагогического мониторинга - оперативно и своевременно выявлять все изменения, происходящие в сфере деятельности образовательного учреждения. Полученные объективные данные являются основанием для принятия управленческих решений.

Объектом мониторинга может быть социальная система и все ее составляющие.

#### *Задачи педагогического мониторинга*

- Получение информации о состоянии образовательной подготовки учащихся по учебным предметам и профессиям.
- Выявление тенденций изменения состояния образовательной подготовки учащихся.
- Выявление факторов, оказывающих влияние на состояние образовательной подготовки учащихся.

#### *Функции педагогического мониторинга:*

1. Ориентировочная (ориентирование субъекта в деловом пространстве на основе полученной и получаемой информации).
2. Конструктивная (с одной стороны — это кристаллизация индивидуальной позиции, а с другой — расширение личностного пространства за счёт позитивных контактов).
3. Организационно-деятельностная (постоянная интеграция получаемой информации и научно-теоретического знания позволяет определить наиболее оптимальную позицию личности в процессе выполнения той или иной деятельности).
4. Коррекционная (уточнение и необходимая корректировка задач и позиции субъектов деятельности).
5. Оценочно-прогностическая (сравнение получаемой в ходе мониторинга информации с контрольными точками и конечным результатом).

Основополагающий принцип мониторинга в образовании – постановка в центр внимания потребителя- человека; ориентация системы образования на приращение ценностей личности, совокупного потенциала общества.

#### *Направления педагогического мониторинга:*

1. Развитие личности учащегося (воспитанность, нравственные ориентиры, познавательные интересы, общеучебные умения и навыки, психические процессы, личностные и индивидуальные особенности).
2. Развитие личности учителя (индивидуальный стиль, педагогическая диагностика, дифференциация и индивидуализация).

3. *Управленческая деятельность* (психологический климат в коллективе, диагностика уровня педагогического сотрудничества, эффективность управления).
4. *Учебная деятельность* (контроль ЗУН (знаний, умений, навыков), состояние обученности и обучаемости, мотивация учебной деятельности, творческая, исследовательская деятельность).

### ***Виды педагогического мониторинга***

Исследуя данную проблему, ученые выделяют два вида педагогического мониторинга: *внешний и внутренний*. Внешний мониторинг предполагает изучение результатов, а также анализ и оценку условий процесса образования независимыми комиссиями. Внутренний мониторинг нацелен на образовательный процесс, в частности, на соответствие методов и приемов педагогической деятельности целям учения и общим целям обучения.

А. С. Белкин различает следующие *виды педагогического мониторинга*:

1. *Дидактический* – слежение за различными сторонами учебно-образовательного процесса.
2. *Воспитательный* – слежение за различными сторонами воспитательно-образовательного процесса. При этом учитывается система связи отношений, характер взаимодействия участников образовательного процесса.
3. *Управленческий* – слежение за характером взаимодействия на различных управленческих уровнях в системах.
4. *Социально-психологический* – слежение за системой коллективно – групповых, личностных отношений, за характером психологического микроклимата учебных групп.

Несколько иную классификацию использует Г.А. Карпова, выделяя по критерию «объект диагностики» следующие виды мониторинга:

1. *Дидактический* – отслеживающий результаты обучения.

2. Психолого-педагогический – отслеживающий характер отношений «преподаватель-обучающийся», межличностных отношений «обучающийся-обучающийся», характер и состояние личностного развития участников образовательного процесса, динамику данного процесса.

3. Управленческий – отслеживающий характер взаимодействий на различных управленческих уровнях.

4. Медико-педагогический – отслеживающий психофизиологическое самочувствие педагогов и обучающихся в условиях образовательного процесса.

На наш взгляд, выделенные Г.А.Карповой виды педагогического мониторинга достаточно полно характеризуют его.

### ***Система педагогического мониторинга***

#### *1 Источники информации*

— департамент образования города (документы, общие сведения об учебном заведении);

— биржа педагогического труда (анализ рынка труда и услуг);

— консультативный центр для родителей (консультации по выбору);

— лаборатория педагогического мониторинга и стандартов (анализ состояния дел в учебном заведении);

— социологическая группа (проведение текущих социологических исследований);

— аналитико-статистическая группа (сбор информации о школе и анализ всей поступающей информации);

— информационно-диагностический центр школы педагогического мастерства (информация от учителей в сфере подготовки и повышения квалификации)

*2 Обработка информации* (на базе компьютеров с использованием специальных программ)

*3 Хранение* на магнитных носителях, где накапливается вся получаемая информация после обработки и проверки достоверности

*4 Распространение* (пользователями являются практически все уровни /звенья/ управления процессом обучения и воспитания от учителя до управленца организации, при этом для каждого пользователя выделен свой уровень сообщения исходных эмпирических данных и их анализа)

#### *Характеристики мониторинга*

1. Систематический процесс наблюдения за объектом, оценивания его состояния, контроль за характером происходящих событий, предупреждение нежелательных тенденций развития.

2. Имеет адресность и предметную направленность.

#### ***Технология педагогического мониторинга***

Рассмотрим *технологический подход к реализации педагогического мониторинга*, предложенный В.Горбовым и корректируемый нами.

##### *1 этап – подготовительный:*

- определение ведущих тенденций развития образования в стране и за рубежом и на их основе выработка направлений совершенствования образовательного процесса в организации образования;
- дальнейшее развитие материально-технической базы организации, соединение в единую компьютерную сеть кафедр;
- разработка пакета компьютерных программ по тестированию и диагностике обучающихся для промежуточного и итогового контроля;
- разработка методического материала и тестовых заданий по дисциплинам учебного плана;
- исследование и анализ литературы по психолого-педагогической диагностике;
- разработка индивидуальной диагностической карты обучаемого.

*2 этап – адаптационно-установочный:*

- создание социально-педагогических условий для успешной адаптации обучающихся к системе обучения в организации образования;
- оформление индивидуальной карты обучающегося;
- организация дидактического мониторинга.

*3 этап – исходно-диагностический* (на индивидуальном, индивидуально-групповом и коллективно-групповом уровнях определение состояния:

- познавательной активности обучающихся (учебные занятия);
- административных взаимоотношений (работа кабинетов, кафедр);
- общественной работы (деятельность школьного клуба, совет старост);
- дидактический мониторинг.

*4 этап – содержательно-диагностический:*

- совершенствование организации и управления образовательным процессом через педагогический мониторинг;
- на основе индивидуально-личностного подхода вовлечение обучающихся в научно-исследовательскую работу, создание благоприятных условий для развития творческих способностей обучающихся;
- повышение качества обучения через дидактический мониторинг;
- осуществление воспитательного процесса, используя данные психолого-педагогической диагностики;
- компьютеризация образовательного процесса;
- повышение значимости педагогической деятельности обучающихся;
- развитие коммуникативных качеств личности будущего педагога.

### *5 этап — итогово-диагностический:*

- на индивидуальном, индивидуально-групповом уровнях определение тенденций развития педагогической деятельности качества обучения;
- организация и руководство научно-исследовательской работой и проектированием обучающихся.

Поэтапное проведение мониторинговых исследований позволит внедрить научную организацию труда в педагогическую деятельность педагогов, повысить качество обучения и эффективность управления на всех уровнях образовательного процесса в организации образования

Таким образом, результаты мониторинговых исследований позволяют скорректировать содержание обучения, обосновать правомерность тех или иных управленческих действий. Точнее сказать, мониторинг качества образования является одним из основных факторов повышения эффективности управления школой.

### **Вопросы для закрепления**

1. *Для чего осуществляют педагогический мониторинг в школе?*
2. *Какова цель педагогического мониторинга?*
3. *Охарактеризуйте признаки педагогического мониторинга.*
4. *Каковы задачи педагогического мониторинга.*
5. *Какие функции выполняет педагогический мониторинг?*
6. *Охарактеризуйте и раскройте направления педагогического мониторинга.*
7. *Перечислите виды педагогического мониторинга.*
8. *Что включает в себя система педагогического мониторинга.*
9. *Раскройте технологический подход педагогического мониторинга*

### **Использованная литература**

1. Беспалько В. П. Мониторинг качества обучения – средство управления образованием // Мир образования. — 1996. — №2. — С. 31-38.
2. Орлов А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании // Педагогика. — 1996. — №3. — С. 9-15.
3. Основы педагогических технологий: Краткий толковый словарь / Под ред. А. С. Белкина. — Екатеринбург, 1995. — 22 с.
4. Карпова Г. А., Силина С. Н. Педагогический потенциал психолого-педагогического мониторинга в образовательном учреждении //

- Психолого-педагогические проблемы социализации личности / Под ред. С. Н. Силиной. — Шадринск: Изд. Шадринского пединститута, 1997. — С. 197-201.*
5. Горб В. Г. Педагогический мониторинг образовательного процесса в высших учебных заведениях системы МВД: Дис... канд. пед. наук. — Екатеринбург, 1997. — 170 с.
6. Андреев В. И. Педагогика творческого саморазвития. — Казань: Изд-во Казанского университета, 1998. — С. 197-201.
7. Снизирева Е.М. Мониторинг учебно-воспитательного процесса. // *Управление современной школой. Журнал для администрации школ. №1-2009.- С.20-25.*
8. Шаталов А.А., Афанасьев В.В., Афанасьев И.В., Гвоздева Е.А., Пичугина А.М. *Мониторинг и диагностика качества образования: Монография. М.: НИИ школьных технологий. 2008. – 322 с.*

### **Рекомендуемая литература**

1. Кривобоков И.А. *Социальный мониторинг: теоретико-методологическое обоснование, статистический анализ... Дисс.к.ф.н. - М.1994.*
2. Севрук А.И., Юнина Е.А. *Мониторинг качества преподавания в школе. -М, 2005.*
3. Галкина Т.И., Озеров Н.П. *Мониторинг образовательной деятельности в школе. - М.: Феникс, 2006.*
4. Ахлебнина Т.В., Иванова Т.В., Никулин И.В. *Как оценить достижения учащихся (компетенции) - // Практика административной работы в школе. – 2010. - №8 – С. 15-25*
5. Воценкова Н.С., Ахлебнина Т.В. *Как оценить условия и результаты деятельности образовательного учреждения. // Практика административной работы в школе. – 2010. - №2 – С.26-30.*
6. Тараненко О.В. *Диагностика воспитанности школьников классным руководителем. // Практика административной работы в школе. – 2004. - №2 – С.27-33.*
7. Стихина Н. *Оценка профессиональной деятельности учителя. // Директор школы. – 1999.- №1.- С.11-14.*
8. Якиманская И.С., Рябоштан Е.П. *Изучение личности ученика в образовательном учреждении. / Библиотека журнала директора школы. Психология. - №1. М, 2011. – 176с.*
9. *Диагностика и анализ воспитательного процесса. Центр «Пед.поиск» Сб.метод.разраб. / Под ред. Степанова Е.Н. М.,2010-240с.*
- 10.Строкова Т.А. *Мониторинг качества образования школьников. // Педагогика. – 2003.-№7.*
- 11.Бенькович Т.М. *Мониторинг эффективности обучения. Проектирование и информационное обеспечение // Школьные технологии. – 2002.-№4. – С. 216-228.*



## 1.9 Педагогический маркетинг

*Бизнес – это что-то такое, у чего есть потребители.*  
Э.Г.Уильямс

*Деньги, благосостояние и собственность возникают именно там,  
где существуют различия,  
которые начинают взаимодействовать друг с другом*  
И.В. Корнеева

*Ключевые слова:* спрос ↔ предложение, свойства потребителя, мотивы поведения потребителей, стратегия рекламы, конкуренты

### ***Понятие маркетинг***

Маркетинг (от англ. «market» - рынок) – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Маркетинг - это способность организации *дать потребителю образовательные услуги более высокого качества* или обладающий какими-то новыми свойствами, притом за ту же цену, при тех же издержках производства.

Как функция менеджмента он связан с финансами, производством, научными исследованиями, опытно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, услугами или иной областью.

Маркетинг образования, по мнению Авсянникова Н.М. (2007.), - это философия, стратегия и тактика учебного заведения, при реализации которой проблемы потребителей и удовлетворение их запросов повышает репутацию этого заведения и приводит их к процветанию. Также маркетинг образования – это система управления рыночной деятельностью учреждения, направленная на регулирование рыночных процессов, ведущих к наиболее полному удовлетворению личных и общественных потребностей с эффективностью для образовательного учреждения (С.13).

Сегодня руководителю предлагая давно известные образовательные услуги, нужно не только заботиться о снижении цен, но и думать о повышении качества, улучшении потребительских свойств предлагаемых образовательных услуг. Причем надо заранее знать, какие именно свойства волнуют потребителя в первую очередь.

С помощью маркетинга руководство организации получает необходимую информацию о том, какие услуги и почему хотят получать (покупать) потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о том, в каких регионах спрос на данные услуги, т.е. емкость рынка, наиболее высокий, где сбыт услуг маркетинга определяются, в какие виды производства, какую отрасль наиболее выгодно вложить капитал, где основать новое предприятие.

Маркетинг позволяет понять, каким образом производитель, предприятие должно организовывать процесс реализации своих услуг, как надо проводить кампанию по продвижению на рынке новых услуг, строить стратегию рекламы.

*Цель маркетинга в образовании* - достижения согласия, с одной стороны, между производителями и, с другой стороны, потребителями

*Задачи маркетинга в образовании*

1. Повышать гибкость производства, быстро менять виды услуг в соответствии с запросами потребителя, оперативно внедрять новую технику и технологию в производство, гибкие производственные системы (гибкость в управлении, умение быстро перестроиться, не упустить новые возможности, открываемые рынком или научно-техническим прогрессом).
2. Вовремя улавливать изменения, и уметь их предвидеть в управлении организации образования.
3. Партнер во время своей встречи на рынке наиболее полно реализовал свои цели и потребности.

Основными объектами исследования в маркетинге образовательного учреждения выступают:

- характер рыночного обмена образовательного учреждения (спрос, предложение, идеи, ноу-хау);
- конкурентоспособность образовательного учреждения;

- действующие на рынке образовательного учреждения партнеры (поставщики и посредники), реальные и потенциальные потребители и конкуренты;
- возможные стратегии маркетинга, различные варианты тактических решений конкретных маркетинговых проблем и их взаимоувязки.

*К функциям образовательного учреждения относятся:* формирование предложения, производство (оказание) и продвижение образовательных и сопутствующих им услуг и продуктов на рынке. Функция маркетинга - *аналитическая*, в основе которой лежит исследование и *прогнозирование* конъюнктуры рынка образовательных услуг, выявление перспективных образовательных услуг и направления их обновления, определение оптимальных значений объема, качества, ассортимента и сервиса образовательных услуг, ценообразования и коммуникационная деятельность, продвижение и продажа образовательных услуг, а также сопровождение в процессе потребления.

Функции маркетинга в образовании:

1. Проведение маркетинговых исследований (рынка труда, образовательных услуг, конкурентов, каналов сбыта, методов стимулирования, цен и т.д).
2. Аналитическая, в основе которой лежит исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка образовательных услуг, выявление перспективных образовательных услуг и направление их обновления, определение оптимальных значений объема, качества, ассортимента и сервиса образовательных услуг, ценообразование и коммуникационная деятельность, продвижение и продажа образовательных услуг, а также их сопровождение в процессе потребления.
3. Планирование деятельности образовательного учреждения (определение целевого сегмента, разработка услуги, определение цены, реализация методов стимулирования).
4. Реализация образовательных услуг (формирование материальной, кадровой, организационной).

5. Оказание обучающимся образовательных услуг, передача желаемых и необходимых знаний, умений и навыков (как по содержанию и объему, так и по ассортименту и качеству услуг).
6. Производство и оказание сопутствующих образовательному учреждению, а также оказание воздействий, формирующих личность будущего специалиста.
7. Оказание информационно-посреднических услуг потенциальным и реальным обучающимся и работодателям, включая согласование с ними условий будущей работы, размеров, порядка и источников финансирования образовательного учреждения и др.

### *Принципы маркетинга в образовании*

Суть маркетинга как философии сконцентрирована в его принципах. основополагающий принцип маркетинга ставит в центр внимания не нужды и амбиции производителя товаров и услуг, а запросы и нужды потребителя.

1. Тщательный учет потребностей, состояния и динамика спроса, и рыночной конъюнктуры при принятии хозяйственных решений, нацеленных на конечный рыночный результат.  
Главная функция маркетинга – это понять, что хотят потребители.
2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спросов, исходя из долгосрочной перспективы.
3. Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы вся *деятельность организации* (школы): научно-техническая, производственная, техническое обслуживание, оказание услуг и т.д. основывалась *на знании потребительского спроса* и его изменений в перспективе.
4. Концентрация внимания на ключевых аспектах деятельности.
5. Воздействие на рынок, на покупателя с помощью всех доступных средств и, прежде всего, с помощью рекламы.

### *Виды маркетинга в образовании:*

- маркетинг, ориентированный на услугу;
- маркетинг, ориентированный на потребителя, особую клиентуру, заранее определенные группы потребителей;
- маркетинг, ориентированный на услугу и на потребителя.

*Комплекс мероприятий по исследованию всех вопросов, связанных с процессом реализации услуг организации. Сюда входит:*

- изучение потребителя;
- исследования мотивов его поведения на рынке;
- анализ собственно рынка предприятия;
- исследование вида услуг;
- анализ форм и каналов реализации услуг;
- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
- исследование рекламной деятельности;
- определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;
- изучение «ниши» рынка – области производственной или коммерческой деятельности, в которой предприятие имеет наилучшие возможности (в сравнении с потенциальными конкурентами) по реализации своих сравнительных преимуществ для увеличения прибыли.

### *Комплекс маркетинга, его элементы:*

1. Товар (образовательная программа).
2. Цена.
3. Канал распространения (способ предоставления услуги или продажи продукта, путь, по которому товары/услуги движутся от производителя к потребителю).
4. Продвижение услуги (формы, методы: брошюры, день открытых дверей, презентации в школах, юбилеи, памятные даты, встречи выпускников, конференции, симпозиумы, дни карьеры, канал распределения выпускников).

Маркетинговое исследование включает в себя следующие *этапы*:

1. Выявление проблем и формулирование целей исследования.

2. Отбор источников информации.
3. Сбор информации из определенных ранее источников, включая проведение социологических, лабораторных и инновационных экспериментов.
4. Анализ собранной информации.
5. Представление полученных результатов в виде аналитических обзоров, таблиц, графиков, прогнозов, моделей принятия решений, рекомендаций и т.п.

Для образовательного учреждения *маркетинговая ориентация* означает следующее:

- производятся только те образовательные услуги, которые пользуются и будут пользоваться спросом на рынке;
- ассортимент образовательных услуг достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований общества;
- цены на образовательные услуги формируются под влиянием активности конкурентов, величины и динамики платежеспособного спроса.
- коммуникационная деятельность ведется активно, направлена на конкретные целевые группы потребителей образовательных услуг, на возможных посредников;
- научно-педагогические исследования и прогнозы ведутся как по профилю учреждения, так и в сфере конъюнктуры рынка образовательных услуг соответствующего профиля;
- в организационной структуре формируется подразделение маркетинга, несущее ответственность за рыночные успехи и имидж учреждения и обладающее полномочиями контролировать выполнение своих рекомендаций функциональными и другими подразделениями учреждения.



## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ**

### **Упражнение «Направления маркетинговых исследований»**

Образовательному учреждению нужна информация о конкурентах, поставщиках, об организациях, оказывающих посреднические услуги, о государственной политике, тенденциях развития мирового рынка образовательных услуг.

Маркетинговое исследование – это сбор, обработка, анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале образовательного учреждения в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Направления маркетинговых исследований:

- исследование рынка;
- исследование потребностей;
- исследование конкурентов;
- исследование образовательных услуг;
- исследование цены;
- исследование каналов продвижения;
- исследование методов стимулирования продаж и услуг;
- исследование внутренней среды образовательного учреждения.

Задание: составьте программу действий по направлению исследования и подберите соответствующие методы исследования.

### **Упражнение «Продвижение услуг»**

Организация, в условиях рыночной экономики, существует только в случае, если оно реализует произведенную им продукцию, выполняемые виды работ или оказываемые услуги. На рынках сбыта определяющую роль играет конкурентная борьба, умение производить продукцию, пользующуюся устойчивым спросом потребителей. Однако опыт хозяйствования в условиях рыночной экономики показал, что произвести (разработать) конкурентоспособную продукцию (услугу) еще недостаточно для успешной деятельности организации. Не менее важно «продвинуть» продукцию (услугу) на рынки сбыта, организовать на нее спрос. Это обусловлено рядом факторов. Деятельность организации по продвижению продукции на рынки сбыта и организации ее устойчивого сбыта составляет основу того, что называют практическим маркетингом.

Что должен включать комплекс мероприятий по его продвижению на рынке?

### **Упражнение «Цепочка продвижения»**

Комплекс мероприятий по продвижению новой услуги должен включать:

сбор и анализ информации, необходимой для планирования;  
установление контактов, предполагающих налаживание и поддержание связей с потенциальными потребителями;

...

Продолжите дальше список.

### **Упражнение «Маркетинговая информация»**

Руководитель организации располагает филиалами в других регионах. Он регулярно запрашивает у маркетинговой службы аналитические отчеты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки услуг собственных и конкурирующих организаций, прогнозы ожидаемого спроса на услуги, знакомится с рекомендациями по объему услуг, которые могут быть реализованы организацией в планируемый период.

Как организовать сбор маркетинговой информации? На основе какой информации руководителем формируются аналитические отчеты маркетинговой службы организации?



### **Упражнение «Потребители»**

У. Эдвардс Деминг считает, что основная задача менеджмента - считать потребителя «самой важной частью производственного процесса». Прибыль организации приносят постоянные потребители, те, что восхищенно хвалят ваш продукт или услуги и приводят с собой друзей.

Как привлекать новых потребителей и тесно сотрудничать с ними?

### **Упражнение «Кто потребитель»**

Работы по маркетингу Филиппа Котлера пронизаны идеей, что организации соревнуются в попытке привлечь потребителя, но, не достигнут успеха, стараясь удовлетворить все сегменты рынка, они должны выбрать и нацелиться на одну четко определенную группу, чьи потребности ясны организации.



Каким образом выявляются эти потребители? Кто является потребителем? Какие потребности должны удовлетворять на рынке в социально-экономических условиях?



### **Упражнение «Потребитель и потребности»**

Теодор Левитт считает, что многие успешные организации могут потерпеть поражение, если только не сменят привычного порядка и не осознают, что «индустрия начинается с потребителя и его потребностей, а не с патентов, сырья или техник продаж».

Кто является потребителем в организации образования, и какие потребности важно удовлетворять управленцу?



### **Упражнение «Потребитель-покупатель»**

В книге «Маркетинговое воображение» теоретик-менеджмента Теодор Левитт постоянно твердил, что организация должна думать не только о производстве какого-то продукта или услуге, но в первую очередь о потребителе-покупателе. Почему он так считает? Согласны ли вы с ним, обоснуйте свой ответ.

### **Упражнение «Механизмы обновления»**

Перечислите механизмы постоянного обучения и обновления, чтобы идти постоянно в ногу со временем, позволяя получать наибольшую отдачу от сотрудников и структуры в целом.

### **Упражнение «Принципы обновления»**

Предложите ключевые принципы, которые помогут организации постоянно обновляться.



### **Упражнение «Определение конкурентов»**

Майкл Портер предложил метод определения конкурентов - анализ «цепочки создания ценностей» - всех, производимых организации действиями и отношениями между ними. Под ценностью понимается то, что производит организация и за что покупатель согласен платить.

Разработайте по цепочке вопросы для выявления и определения ценностей организации.

### **Упражнение «Реклама»**

Важнейшей составляющей в комплексе маркетинговых коммуникаций организационного управления является реклама. Реклама – это любая платная форма наличного представления и продвижения образовательных услуг конкретного учебного заведения.

Создайте рекламный ролик, обращенный к целевой аудитории, содержащий полную информацию об образовательном учреждении и его услугах, но и вызывающий у аудитории определенный эмоциональный отклик.

### **Упражнение «Печатная информация»**

Действенным типом рекламной информации являются наружные носители: стены, щиты и т.д. Подберите информацию, в которой вы отразите образовательные услуги на рекламном щите.

### **Упражнение «Типы рекламы»**

Существуют на практике три типа рекламы: информационная, увещательная, напоминающая. Как вы организуете рекламную кампанию в разных типах рекламы.

### **Упражнение «Условия рынка рекламы»**

Для того чтобы рекламная кампания образовательного учреждения была действительно эффективной в условиях рынка, необходимо придерживаться ряда рекомендаций, каких?

Например:

- опирайтесь в рекламе на факты;
- сформулируйте броские заголовки и подзаголовки в рекламных проспектах и каталогах вашей продукции;
- для кого и кому предназначена реклама;
- товарный знак, марка организации должна быть заметна на рынке;
- побольше используйте в рекламе иллюстрации, наглядные пособия и т.д.

Продолжите список рекомендаций.



### **Вопросы для закрепления**

1. *Что такое маркетинг в организации образования?*
2. *Перечислите виды маркетинга?*
3. *Перечислите мероприятия по реализации маркетинга в организации образования.*
4. *Назовите инструменты исследований потребителей?*
5. *Какие существуют пути изучения потребителей.*
6. *Раскройте пути выдвижения своей маркетинговой деятельности в сфере образования.*

### **Использованная литература**

1. *Авсянников Н.М. Маркетинг в образовании. - М, 2007.- 158с.*
2. *Дж.Р.Эванс, Б.Берман Маркетинг. – М.: Экономика,1990. - 17с.*
3. *Современный маркетинг / под ред. В.Е. Хруцкого - М.: «Финансы и статистика», 1991.*
4. *Курбатова О.А. Маркетинг в деятельности директора школы // Народное образование. - 2000.- №1. - С.53-60.*
5. *Пищулин Н.П. Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях // Школьные технологии. – 2001.- №4 - С.4-8.; №2-С.6-8.*
6. *Гудков И.В. Система маркетинга развивающейся школы. Автореф... канд.пед.наук - М., 2002. - 30 с.*
7. *Пищулин Н.П. Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях // Школьные технологии. – 2001.-№2. - С.3-24.*
8. *Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э.Автухова. – М.: Финансы и статистика, 1991. -256 с.*
9. *Рябушкин Б. Маркетинг как одна из функций менеджмента и как цельная рыночная концепция управления.- М, 2007.*
10. *Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Уч.пос. - М.2005.*

### Тесты по педагогическому менеджменту

1. Впервые понятие «функция» управления было введено
  - a. Файолем А.
  - b. Тейлором У.
  - c. Масару И.
  - d. Леонтьевым А.Н.
  - e. Третьяковым П.И.
2. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления
  - a. Конаржевский Ю.А.
  - b. Сунцова Н.С.
  - c. Портнов М.Л.
  - d. Шалаев И.К.
  - e. Файолем А.
3. Книгу «Педагогический менеджмент: «50 ноу-хау в управлении педагогическими системами» написал:
  - a. Т.И. Шамова
  - b. В.П. Симонов
  - c. В.А.Сластенин
  - d. И.И.Лернер
  - e. А.А.Жайтапова
4. Какой из нижеперечисленных видов анализа не выделяется в современной классификации:
  - a. Тематический;
  - b. Итоговый;
  - c. Параметрический;
  - d. Условный
  - e. Результативный
5. Функция менеджера образования направленная на изучение состояния тенденций развития, объективную оценку результатов учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочиванию системы или переводу ее в более высокое качественное состояние.

- a. Анализ
  - b. Планирование
  - c. Мотивация
  - d. Делегирование полномочий
  - e. Принятие решений
6. Эта функция ориентирована на сбор и обработку необходимой информации для того, чтобы всесторонне оценить и проанализировать сущность проблемы.
- a. Анализ
  - b. Планирование
  - c. Мотивация
  - d. Делегирование полномочий
  - e. Принятие решений
7. Основное назначение педагогического анализа как функции управления школой, состоит:
- a. В изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы.
  - b. В изучении целостного педагогического процесса.
  - c. В изучении состояний и тенденций в экономике образования.
  - d. В изучении состояний учебно-воспитательной деятельности классного коллектива.
  - e. В изучении состояний развития психологического климата в организации образования.
8. Педагогический анализ включает в себя:
- a. Условия, учебно-воспитательный процесс, результаты.
  - b. Условия, деятельность, достижения выпускников.
  - c. Условия, уроки, целостный педагогический процесс.
  - d. Условия, УВП, итоги педагогического совета.
  - e. Условия, деятельность классных руководителей, деятельность управленца школы.
9. Виды педагогического анализа:
- a. Параметрический, тематический и итоговый.
  - b. Стратегический, вариативный, итоговый.
  - c. Поурочный, параметрический, итоговый.
  - d. Поурочный, стратегический, тактический.

- е. Параметрический, поурочный, недельный.
10. Этот вид анализа направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его.
- а. Параметрический
  - б. Тематический
  - с. Итоговый
  - д. Поурочный
  - е. Стратегический
11. Этот вид анализа направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.
- а. Тематический
  - б. Параметрический
  - с. Итоговый
  - д. Поурочный
  - е. Стратегический
12. Этот вид анализа охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения.
- а. Итоговый
  - б. Параметрический
  - с. Тематический
  - д. Поурочный
  - е. Стратегический
13. Объектом постоянного внимания руководителей школы является
- а. Посещение и педагогический анализ урока
  - б. Посещение и анализ внеклассного мероприятия.
  - с. Посещение и анализ поурочного плана.
  - д. Посещение и анализ деятельности завуча по учебной работе.
  - е. Посещение и анализ деятельности факультативных занятий.
14. Эта функция направлена на процесс выбора и реального определения цели, которая представляет собой идеальный образ

будущего результата деятельности образовательного учреждения.

- a. Целеполагание
- b. Планирование
- c. Мотивация
- d. Делегирование полномочий
- e. Принятие решений

15. Виды целей во внутришкольном управлении

- a. Оперативный, тактический, стратегический
- b. Стратегический, вариативный, итоговый
- c. Поурочный, параметрический, итоговый
- d. Поурочный, стратегический, тактический
- e. Параметрический, поурочный, недельный

16. Эта функция управления включает процесс практического воплощения стратегии

- a. Планирование
- b. Мониторинг
- c. Мотивация
- d. Делегирование полномочий
- e. Принятие решений

17. Содержит четкие и конкретные ориентиры на дальнейшие и ближайшие перспективы

- a. Внутришкольный план
- b. Структура деятельности урока
- c. Учебно-воспитательный план
- d. Учебный план
- e. Воспитательный план

18. Процесс планирования включает в себя следующие компоненты:

- a. Прогнозирование, результаты, средства, ресурсы, внедрение, контроль
- b. Анализирование, результаты, средства, ресурсы, внедрение, контроль
- c. Прогнозирование, анализирование, средства, ресурсы, внедрение, контроль
- d. Прогнозирование, мотивация, средства, ресурсы, внедрение, контроль

- е. Прогнозирование, принятие решения, средства, ресурсы, внедрение, контроль
19. При планировании существуют правила:
- а. Научность, оптимальность, комплексный подход, перспективность
  - б. Научность, вариативность, комплексный подход, перспективность
  - в. Научность, оптимальность, комплексный подход, дальновидность
  - г. Научность, оптимальность, гуманистический подход, перспективность
  - д. Научность, вариативность, компетентностный подход, перспективность
20. Годовой план школы составляется на период:
- а. С 1 сентября текущего года по 31 августа будущего учебного года
  - б. С 15 сентября текущего года по 31 ноября будущего учебного года
  - в. С 28 сентября текущего года по 1 января будущего учебного года
  - г. С 1 сентября текущего года по 1 июня будущего учебного года
  - д. С 1 сентября текущего года по 25 мая будущего учебного года
21. Годовой план школы составляется в ... месяце по итогам мониторинга в учебно-воспитательном процессе и утверждается на педагогическом совете
- а. Мае
  - б. Сентябре
  - в. Январе
  - г. Апреле
  - д. Феврале
22. Виды внутришкольного планирования
- а. Перспективное, годовое, текущее, оперативное.
  - б. Перспективное, годовое, недельное, оперативное
  - в. Перспективное, годовое, полугодовое, оперативное
  - г. Перспективное, годовое, однодневное, оперативное
  - д. Перспективное, годовое, вариативное, оперативное



23. Этот вид плана охватывает весь учебный год, включая летние каникулы

- a. Годовое
- b. Перспективное
- c. Текущее
- d. Оперативное
- e. Недельное

24. Этот вид плана включает различные программно-целевые комплексы администрации и общественных организаций школы, рассчитанные на отдаленную перспективу

- a. Перспективное
- b. Годовое
- c. Текущее
- d. Оперативное
- e. Недельное

25. Вид плана включает школьный годовой план, расписание уроков, составляемое на учебное полугодие, четвертные графики внутришкольного контроля, эпизодические планы целевого назначения, срок действия которых выходит за рамки одного месяца (например, план подготовки и проведения в школе недели детской книги)

- a. Текущее
- b. Перспективное
- c. Годовое
- d. Оперативное
- e. Недельное

26. Этот вид плана включает месячный календарный план учебно-воспитательной и организационно-педагогической работы, недельный план работы менеджера образования, поурочный план учителя, каждодневный план работы воспитателя группы продленного дня и пришкольного интерната.

- a. Оперативное
- b. Текущее
- c. Перспективное
- d. Годовое
- e. Недельное

27. При этой функции руководитель принимает решения по самым различным вопросам – организационным, кадровым, снабженским и просто житейским. В одних случаях делает самостоятельно, в других – с заместителями, в-третьих – с привлечением экспертов и общественности.

- a. Принятие решений
- b. Планирование
- c. Мониторинг
- d. Мотивация
- e. Делегирование полномочий

28. При принятии решения существуют следующие принципы:

- a. Единогласия, большинства, консенсуса.
- b. Коллективно, индивидуально, в малых группах.
- c. Единогласия, наглядности, научности.
- d. Гуманизации, демократизации, консенсуса.
- e. Единогласия, большинства, от простого к сложному.

29. Подходы при принятии решения:

- a. Интуитивное, основанное на суждениях, коллективное, рациональное.\*
- b. Стратегическое, основанное на суждениях, индивидуальное, рациональные.
- c. Гуманистическое, основанное на суждениях, коллективное, рациональное.
- d. Основанное на суждениях, коллективное, рациональное.
- e. Интуитивное, основанное на суждениях, иррациональные.

30. При принятии решения имеются свои требования:

- a. Объективно и научно обоснованно, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единоначалия.
- b. Актуальность, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единоначалия
- c. Теоретичность, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единоначалия
- d. Парктико-ориентированные, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единоначалия
- e. Объективно и научно обоснованно, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип гуманизации

31. При этой функции руководитель передает другим практическую работу и вкладывает силы в управление, развитие и предоставление возможности людям раскрыться и проявить себя творчески в профессиональном деле.

- a. Делегирование полномочий
- b. Планирование
- c. Мотивация
- d. Целеполагание
- e. Принятие решений

32. Делегирование полномочия преследует цель

- a. Разгрузить руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.
- b. Разгрузить руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для свободного времяпровождения.
- c. Разгрузить руководителя и использовать время на экономические вопросы.
- d. Разгрузить руководителя и использовать время на проведение воспитательных мероприятий.
- e. Разгрузить руководителя и использовать время на анализ и планирование учебно-воспитательного процесса.

33. Процесс делегирования полномочий включает в себя три этапа:

- a. Поручение заданий, предоставление полномочий и ресурсов, формулирование обязательств.
- b. Поручение заданий, предоставление выбора, создание условий.
- c. Поручение заданий, предоставление времени, предоставление пространства.
- d. Поручение заданий, предоставление ресурсов, планирование контроля.
- e. Поручение заданий, предоставление материальных ресурсов, предоставление технических условий.

34. Перед делегированием полномочия руководителю важно знать три момента:

- a. Их характеристики, мотивы, убеждения
- b. Их характеристики, социальное положение, убеждения

- c. Их характеристики, уровень компетенции, ценности
  - d. Их характеристики, внутренние установки, внутренняя мотивация
  - e. Их характеристики, уровень образования, личностные направления.
35. Процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации это:
- a. Мотивация
  - b. Планирование
  - c. Мониторинг
  - d. Принятие решений
  - e. Делегирование полномочий
36. К значимым элементам мотивации персонала относятся:
- a. Признание, грамотный руководитель, рабочая среда, социальные блага, чувство причастности, интерес и вызов.
  - b. Признание, некомпетентный руководитель, рабочая среда, социальные блага, чувство причастности, неинтересная работа.
  - c. Нетворческая среда, социальные блага, неблагоприятный психологический климат.
  - d. Непризнание заслуг, чувство причастности, интерес и вызов.
  - e. Деньги, курорт, дополнительная работа
37. К элементам демотивации персонала относят следующее:
- a. Критика, отсутствие признания, некомпетентный руководитель, неинформированность, перегруженность или недогруженность, неудачи в работе, неясность функций (целей).
  - b. Признание, грамотный руководитель, рабочая среда, социальные блага
  - c. чувство причастности, интерес и вызов.
  - d. Нетворческая среда, социальные блага, благоприятный психологический климат.
  - e. Стабильная заработная плата, творческая среда, социальные блага, благоприятный психологический климат.
38. Методы мотивации человеческих ресурсов

- a. Экономические методы, целевой метод, метод расширения и обогащения работ, метод соучастия
  - b. Экономические методы, психологические методы, социологические методы, метод соучастия
  - c. Профессиональные методы, педагогические методы, социологические методы, метод соучастия.
  - d. Метод наблюдения, психологические методы, социологические методы, метод соучастия
  - e. Метод беседы, психологические методы, социологические методы, экономические методы.
39. Внутришкольный контроль осуществляют для того чтобы:
- a. Оказывать своевременную методическую помощь педагогам
  - b. Взаимодействовать администрации с педагогическим и детским коллективом.
  - c. Выстраивать грамотно систему взаимоотношений, целей, принципов, мер, средств и форм в их взаимодействии на основе мотивации.
  - d. Организовывать вид деятельности педагога и детского коллектива на диагностической основе общегосударственным требованиям.
  - e. Подловить на недостатках и сделать выговор.
40. Педагогический контроль преследует цели:
- a. Компетентная проверка выполнения решений руководящих органов в области образования и нормативных документов.
  - b. Сбор и обработка информации о состоянии урока.
  - c. Обеспечение обратной связи в реализации всех действий.
  - d. Умелое, корректное и оперативное исправление недочетов в деятельности исполнителей.
  - e. Совершенствование управленческой деятельности руководителей образовательного учреждения на основе принятия решений.
41. Внутришкольный контроль выполняет следующие функции:
- a. Осуществление обратной связи, диагностическая, аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта, стимулирующая.
  - b. Диагностическая, прогностическая, стратегическая.
  - c. Диагностическая, аналитическая, контрольная.

- d. Диагностическая, аналитическая, проектировочная, стимулирующая.
  - e. Осуществление обратной связи, диагностическая, аналитический срез, принятие решений.
42. Объектами внутришкольного контроля в организации среднего образования являются:
- a. УВП, методическая работа, экспериментальная и инновационная деятельность, психологическое состояние, обеспеченность необходимыми условиями.
  - b. УВП, поурочная работа, обеспеченность необходимыми условиями.
  - c. УВП, работа заместителей, физиологическое состояние школьников.
  - d. УВП, инновационная деятельность, экспериментальная деятельность, обеспеченность необходимыми условиями.
  - e. Методическая работа, психологический климат, обеспеченность необходимыми условиями.
43. Внутришкольный контроль в организации образования строится на следующих принципах:
- a. Демократизация, гуманизация, мотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и доступность результатов.
  - b. Гуманизация, открытость и доступность результатов.
  - c. Мотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и недоступность результатов.
  - d. Демократизация, гуманизация, закрытость и недоступность результатов.
  - e. Гуманизация, демотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и недоступность результатов.
44. Система внутришкольного контроля включает в себя:
- a. Контроль за уроками учителей, за качеством знаний учащихся, за санитарно-гигиеническим состоянием школы, за работой факультативов, за охраной труда и соблюдением техники безопасности\*
  - b. Контроль за уроками воспитателей.
  - c. Контроль за проведением внеклассных мероприятий.

- d. Контроль за охраной труда и соблюдением техники безопасности.
  - e. Контроль за санитарно-гигиеническим состоянием школы.
45. Виды внутришкольного контроля:
- a. Предварительный, текущий, заключительный
  - b. Контроль за работой с педагогическим кадрами.
  - c. Контроль за работой с обучающимися.
  - d. Контроль за финансово-хозяйственной и экономической деятельностью.
  - e. Контроль за внешними связями школы.
46. Формы педагогического контроля:
- a. Тематический, фронтальный, обзорный, персональный, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, выборочный, предварительный (предупредительный).
  - b. Индивидуальный, групповой, фронтальный.
  - c. Урок.
  - d. Тематический, поурочный, годовой.
  - e. Дифференцированный, Дельта-план, бригадно-лабораторный.
47. Методы внутришкольного контроля
- a. Наблюдение, просмотр документации, беседа, комплексное изучение отдельных классов, целевое посещение урока с приглашением специалиста, устный, письменный, комбинированный контроль.
  - b. Анализ, сравнение, обобщение.
  - c. Обобщение передового педагогического опыта.
  - d. Тестирование, анкетирование, интервью.
  - e. Статистические, экспертные, хронометрирование.
48. Какой контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе
- a. Предметно-обобщающий
  - b. Комплексно-обобщающий
  - c. Тематически-обобщающий
  - d. Классно-обобщающий.
  - e. Поурочный

49. Какой контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса:

- a. Предметно-обобщающий
- b. Комплексно-обобщающий
- c. Тематически-обобщающий
- d. Классно-обобщающий.
- e. Поурочный

50. Какой метод используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.:

- a. Анкетирование
- b. Опрос
- c. Беседа
- d. Хронометрирование
- e. Наблюдение

51. Инструмент проверки и оценки эффективности внедряемого содержания образования.

- a. Мониторинг
- b. Деятельность
- c. Управление
- d. Планирование
- e. Маркетинг

52. Мониторинг от латинского происхождения

- a. Предостерегающий
- b. Обобщающий
- c. Занимающий
- d. Переживающий
- e. Защищающий

53. Отличительная черта мониторинга

- a. Достоверная информация о соответствии фактического результата его ожиданиям.
- b. Информация об учебно-воспитательном процессе.
- c. Информация о деятельности всех сотрудников.
- d. Информация о профессиональной компетентности заместителей.



- е. Информация о развитии каждой личности.
54. Функции педагогического мониторинга:
- а. Ориентировочная, конструктивная, организационно-деятельностная, коррекционная, оценочно-прогностическая
  - б. Аналитическая, прогностическая, организационная
  - с. Организационная, делегирование полномочий, контроль
  - д. Анализирование, принятие решения, контроль
  - е. Ориентировочная, прогностическая, лидерская
55. Виды педагогического мониторинга по А. С. Белкину
- а. Дидактический, воспитательный, управленческий, социально-психологический\*.
  - б. Воспитательный, управленческий, социально-психологический.
  - с. Дидактический, воспитательный, социально-психологический.
  - д. Дидактический, воспитательный, управленческий.
  - е. Гуманистический, воспитательный, управленческий, социально-психологический.
56. Система педагогического мониторинга:
- а. Источники информации, обработка информации, хранение, распространение
  - б. Источники информации, анализ информации, планирование, распространение
  - с. Получение источников информации, хранение.
  - д. Источники информации, распространение.
  - е. Источники информации, передача и хранение в архив.
57. Технологические этапы педагогического мониторинга:
- а. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический.
  - б. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический
  - с. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический
  - д. Подготовительный, диагностический, аналитический.
  - е. Подготовительный, диагностический, корректирующий.

58. Маркетинг от англ. «market»

- a. Рынок
- b. Свобода
- c. Образование
- d. Воспитание
- e. Экономика

59. Маркетинг - это способность организации дать потребителю

- a. Образовательные - услуги более высокого качества
- b. Коммерческие, услуги более высокого качества
- c. Дополнительные услуги более высокого качества
- d. Факультативные услуги более высокого качества
- e. Воспитательные услуги более высокого качества

60. В центре внимания философии маркетинга в образовании - это

- a. Запросы и нужды потребителя
- b. Воспитание и образование
- c. Воспитание и обучение
- d. Запросы и потребности
- e. Запросы и воспитание

## Ключи к тесту

№	Ответ	№	Ответ
1	a	31	a
2	a	32	a
3	b	33	a
4	d	34	a
5	a	35	a
6	a	36	a
7	b	37	a
8	a	38	a
9	a	39	a
10	a	40	a
11	a	41	a
12	a	42	a
13	a	43	a
14	a	44	a
15	a	45	a
16	a	46	a
17	a	47	a
18	a	48	a
19	a	49	c
20	a	50	d
21	a	51	a
22	a	52	a
23	a	53	a
24	a	54	a
25	a	55	a
26	a	56	a
27	a	57	a
28	a	58	a
29	a	59	a
30	a	60	a

## Глоссарий

**АВТОРСКАЯ ШКОЛА** - это экспериментальное учебно-воспитательное учреждение, деятельность которого основана на ведущей психолого-педагогической концепции, разработанной автором или авторским коллективом.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** — форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**АКСЕЛЕРАЦИЯ**, (от лат. *acceleratio* — ускорение) - ускорение темпов роста и физического развития детей и подростков по сравнению с предшествующими поколениями.

**АККРЕДИТАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ** (аккредитация, от лат. «доверять») — процедура признания государственного статуса (типа и вида) образовательного учреждения;

- признание учреждений (учебных, научных) соответствующими государственным стандартам;

- это процедура официального признания статуса образовательного учреждения в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых образовательных программ

**АНАЛИЗ** (от греч. «разложение», «расчленение») — метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части; имеет большое значение в научном познании; обычно анализ — это первая стадия всякого научного исследования; исследование качества и количества, состава и свойств чего-либо на основе расчленения целого на составные элементы; разбор, рассмотрение чего-либо; совокупность операций, с помощью которых объект рассматривается как целостное образование, в качестве основного средства его расчленения выступает выявление различных функций, свойственных объекту.

**АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ШКОЛЫ** (от лат. *alter* — другой), — «свободные неполные и полные средние школы, действующие параллельно или взамен обычных школ и обеспечивающие образование, альтернативное по содержанию или формам и

методам работы с учащимися. Задача А. ш. — обеспечение индивидуализации и дифференциации преподавания большого числа элективных предметов и курсов обучения с помощью специализированной учебной базы и методов.

**АТТЕСТАЦИЯ** (от лат. «свидетельство») — определение соответствия работника по квалификации, знаниям и опыту, деловым качествам занимаемой должности, функциям, которые он должен выполнять. Комплексное оценивание уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности работников образовательных учреждений. Основная форма государственно-общественного контроля за образовательной деятельностью, в результате которого устанавливается соответствие содержания уровня и качества подготовки всех выпускников образовательных учреждений (независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности) требованиям государственных образовательных стандартов; аттестация подтверждает право образовательных учреждений на выдачу документов об образовании государственного образца.

**БЮДЖЕТ** (англ.) — имеющая официальную силу, признанная или принятая роспись (таблица, ведомость) доходов и расходов экономического субъекта за определенный период времени, обычно за год.

**ВОСПИТАНИЕ** — процесс целенаправленного формирования личности специально организованным управлением и контролируемое взаимодействие воспитателей и воспитанников с целью формирования личности, нужной и полезной обществу, проявляющиеся в общественной и личной жизни черты характера, личностные качества, отношения и способы поведения человека, привитые семьей, школой, окружающей средой.

**ВНЕУРОЧНАЯ РАБОТА**, внеклассная работа - это составная часть учебно-воспитательного процесса в школе, одна из форм организации свободного времени учащихся.

**ВНЕУРОЧНЫЕ УЧЕБНЫЕ ЗАНЯТИЯ** - это различные виды самостоятельной учебной деятельности школьников.

**ВНЕШКОЛЬНАЯ РАБОТА** - это составная часть системы образования и воспитания детей, подростков и учащейся

молодёжи. Проводится в свободное время с целью развития интересов и способностей личности, удовлетворения её потребностей в познании, общении, практической деятельности, восстановлении сил и укреплении здоровья. В. р. способствует реализации социальной, рекреативной и досуговой функций *свободного времени*, позволяет детям использовать его с максимальной пользой.

**ГИМНАЗИЯ** — учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и по гуманитарным профилям общего среднего образования в соответствии со склонностями и способностями обучающихся.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА** — разделение работы в организации на составляющие компоненты

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ** – это образовательный ценз, уровень который должен быть достигнут личностью для получения соответствующих документов об образовании.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТАНДАРТЫ ОБРАЗОВАНИЯ** – это один из способов защиты интересов детей при переходе из одного образовательного учреждения в другое и при переезде из одного региона Казахстана в другой. Стандарты призваны обеспечить единство образовательного пространства страны.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЗАКАЗ** — финансируемый государством объем услуг по дошкольному воспитанию и обучению, по подготовке, повышению квалификации и переподготовке квалифицированных работников и специалистов для обеспечения потребностей экономики, воспроизводства квалифицированной рабочей силы и интеллектуального потенциала общества, а также по учебно-методическому обеспечению системы образования;

**ГРАЖДАНСКОЕ ВОСПИТАНИЕ**, формирование гражданственности как интегративного качества личности, позволяющего человеку ощущать себя юридически, социально, нравственно и политически дееспособным. К основным элементам гражданственности относятся нравственная и правовая культура, выражающаяся в чувстве собств. достоинства, внутренней свободе личности,

дисциплинированности, в уважении и доверии к др. гражданам и к государственной власти, способности выполнять свои обязанности, гармоничном сочетании патриотической, национальной и интернациональной чувств. Нравственная культура базируется на общечеловеческих моральных ценностях, а правовая культура выступает в качестве субъективной основы и предпосылки существования правового государства, для которого характерна высокая степень востребованности гражданских качеств людей.

Воспитание гражданственности личности определяется не только субъективными усилиями воспитателей, но прежде всего объективным состоянием общества, уровнем развития демократии, гуманности. Основные черты гражданского облика личности закладываются в дет., подростковом, юношеском возрасте на основе опыта, приобретаемого в семье, школе, социальной среде, и в дальнейшем формируются на протяжении всей жизни человека. Основная цель Г. в. — воспитание в человеке нравственных идеалов общества, чувства любви к Родине, стремления к миру, потребности в труде на благо общества. Сознание человека, с ответственностью выполняющего свой гражданский долг и понимающего, что от его действий зависит не только собств. жизнь, но и судьба близких людей, народа и государства, определяет его социальное поведение и является существенным условием развития демократического общества. Г. в. утверждает гуманный подход к развитию личности человека. Оно строится на основе его потребностей и возможностей их удовлетворения в процессе преодоления отчуждения личности от институтов власти, изменений приоритетов в пользу образования и культуры.

**ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений, широко практикуется принцип делегирования полномочий.

**ДЕЙСТВИЕ** — единица деятельности, составляющая ее конкретное выражение, реализуемая обучающим и обучаемым и направленная на достижение целей и задач обучения.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** — активность выраженная в абстрактной или конкретной форме, реализующаяся возможность человека отражать и преобразовывать мир идей и реальную действительность. Специфическая человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение в интересах людей. Педагогическая деятельность есть форма общественно-исторического бытия, целенаправленное преобразование социальной и природной действительности.

**ДИРЕКТОР** (от лат. «направлять») — руководитель учреждения, предприятия, учебного заведения.

**ЗАКОН** — объективно существующая необходимая связь между явлениями, внутренняя существенная связь между причиной и следствием. Основное положение в каком-либо деле, обусловленное его сущностью.

**ЗАКОНОМЕРНОСТЬ** — обусловленность объективными законами, существование и развитие соответственно законам. Логически обоснованная последовательность, регулярность чего-либо.

**ИННОВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ** — нововведения в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, другой педагогической работы, ведущие к большей эффективности.

**КАЧЕСТВО.** Слово «качество» производно от слов «как», «какой» — обладающий какими свойствами. Существует два подхода к толкованию понятия «качество». *Философский подход*, философское понимание качества — то, что отличает образование от других социальных явлений, систем и видов деятельности. И *производственный подход*, где ключевым является понятие «качество продукции» как совокупность существенных потребительских свойств этой продукции, значимых для потребителя. Набор этих свойств лежит в основе спецификаций на продукцию, эталонов, стандартов. Различают два признака качества любой продукции: наличие у нее определенных свойств и рассмотрения их ценности с позиций потребителя (а не производителя). В метафорическом смысле «продукцией» школы являются выпускники, имеющие образование лучшего или худшего качества.



- это степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования;

- это существенный признак, *свойство*, отличающее один предмет от другого или одно лицо от другого

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ – соотношение операционально заданных цели и результата;

- степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг или степень достижения поставленных в образовании целей и задач, что является достаточно общим определением этого понятия.

- соотношение цели и результата, как меры достижения цели при условии, что цель поставлена только операционально и спрогнозирована в зоне ближайшего развития ребенка.

*Качество образования* — это постоянная ориентация на удовлетворённость потребителя образовательными результатами. Например, для студента качество образования связано с вкладом в его индивидуальное развитие и занятие им соответствующего места в обществе. Для работодателя важны умения, приобретенные человеком за период обучения. Продукцией будет сам выпускник, обладающий определенными качествами и умениями. Возможно, для академического сообщества качество будет связано в первую очередь с освоением некоторой культуры научного исследования и создания для этого нужной обучающей среды. С государственной позиции качество может восприниматься как создание квалифицированной рабочей силы или как фактор, необходимый для роста жизненного благополучия граждан, улучшения условий жизни.

Качество образования зависит от национальной политики в сфере образования, выделения основных приоритетов в области достижения необходимых результатов и связано с удовлетворением социального заказа со стороны общества и государства к качествам и умениям, которые обеспечивают *воспроизводство и развитие социально-экономической системы*. Управление качеством образования должно ориентироваться не только на Удовлетворение *существующих* общественных потребностей в определенных образовательных результатах, но и на *скрытые*

*общественные потребности, еще не осознанные обществом, задающие перспективу развития социально-экономической системы (Шибэ А. Грэхэм, Вальден Д.).*

Качество образования предполагает:

- не внешний контроль, а внутренний процесс *самоанализа и самооценки (внутренний аудит)* всех действий по созданию условий, направленных на достижение намеченных образовательных результатов;
- *учет мировых тенденций* развития образования и использования современных образовательных технологий в учебном процессе;
- *устойчивость и воспроизводимость* всех параметров и процессов образовательной среды, способствующих достижению требуемых образовательных результатов, куда входит и система управления качеством.

**КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ** — концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

**КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ**— концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией, соответствуют внутренним спецификациям организации.

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ** — степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** (от лат. qualis- какой по качеству и facio — делаю), уровень развития способностей работника, позволяющий ему выполнять трудовые функции определённой степени сложности в конкретном виде деятельности. К. определяется объёмом теоретических знаний и практических навыков, которыми владеет работник, и является его важнейшей социально-экономической характеристикой.

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**— краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

КЛАСС - школьный постоянный в пределах учебного года коллектив учащихся, работающих по единой учебной программе.

КЛАССНО-УРОЧНАЯ СИСТЕМА обучения - это организация учебного процесса, при которой учащиеся группируются в отд. классы в соответствии с возрастом и уровнем знаний. Основная формой обучения является урок. Содержание обучения в каждом классе определяется учебными планами и программами. Уроки проводятся по твёрдому расписанию, составленному на основе учебного плана. Местом проведения уроков служат классные комнаты, учебные кабинеты, мастерские, учебные опытные участки.

КЛАССНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ - педагог, занимающийся организацией, координацией и проведением внеурочной воспитательной работы.

КОЛЛЕДЖ — учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы общего среднего образования и профессиональные учебные программы технического и профессионального, послесреднего образования.

КОМАНДА - группа людей, объединенных общей целью, принимающих эту цель как свою, выполняющих четко определенные роли;

говорящие на одном языке (профессиональном);

имеющие высокий уровень возможности и права, высокий профессионализм, слаженности действий, в том числе в экстремальных ситуациях;

живущие по принятым каждым членом команды нравственным нормам, традициям, ценностям;

имеющие признанного лидера, к которому каждый относится с огромным уважением (*Э. Литвиненко*)

*Команда – это*

-особый тип группы со своими характерными чертами и особенностями;

-группа высокой степени сплоченности, с конкретно обозначенными задачами;

-у членов команды есть свои специфические роли, которые они хорошо осознают;

-чтобы команда могла добиться успеха, каждый ее участник должен вносить свой вклад в работу (*П. Бьюлер*)

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** — обладание компетенцией; обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо.

**Компетентный** (от лат. «соответствующий», «способный») — правомочный; знающий, сведущий в определенной области

**Компетенция** (от лат. «добиваться», «соответствовать», «подходить») — круг полномочий какого-либо органа или должностного лица; круг вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен; способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области.

**КОНЦЕПЦИЯ** (от лат. «видение», «система», то или иное «понимание» явлений, процессов) — система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов на те или иные факты, явления; определенный способ понимания, трактовки каких-либо фактов, явлений, процессов, руководящая идея для их систематического освещения; основная точка зрения на предмет или явление, конструктивный принцип в научной, технической, политической, художественной и других видах деятельности; единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо научного труда, произведения и т. д.

Концепция – система взглядов на что-нибудь, основная идея, ведущий замысел, руководящая идея.

*Концепция* - понимание, система, определенный способ понимания трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея, замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ** - целостная совокупность мер по обновлению школы на основе развития инновационных процессов.

**КОРРЕКЦИОННО-ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА** - это система специальных приёмов и мероприятий, направленных на преодоление или ослабление недостатков развития *аномальных детей*.

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**КОНЦЕПЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ** — система связанных между собой и взаимообусловленных взглядов на конкретные направления развития образования в современных условиях его реформирования.

**КООРДИНАЦИЯ** (от лат. «с», «вместе» + «расположение в порядке») — согласование, приведение в соответствие.

**ЛИЦЕНЗИЯ** (от лат. «право», «разрешение») — разрешение отдельным лицам или организациям использовать изобретения, защищенные патентами, технические знания, опыт, производственные секреты, торговую марку.

Выдаваемое государственными органами разрешение на право ведения определенной хозяйственной деятельности, форма государственного регулирования производственной, торговой и других видов деятельности предприятий, организаций, граждан. Лицензирование образовательных учреждений — процедура, включающая проведение экспертизы, принятие решения, оформление и выдачу учреждению профессионального образования документа (лицензии) на право ведения образовательной деятельности по зафиксированным в лицензии направлениям (специальностям), уровням профессионального образования, а также дополнительного образования.

**ЛИЧНОСТЬ** — отдельный человек как представитель общества; с точки зрения характера, поведения, положения и т. д. человек с ярко выраженной индивидуальностью, замечательный в каком-либо отношении, совокупность свойств, присущих данному человеку, составляющих его индивидуальность.

**ЛИЦЕЙ** — учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы основного среднего образования и по естественно-научным, физико-математическим профилям общего среднего образования в соответствии со склонностями и способностями учащихся;

**МАРКЕТИНГ** (от англ. «рынок») — одна из систем управления организацией, предполагающая всесторонний и комплексный учет процессов, которые происходят на рынке, для принятия хозяйственных решений с целью получения максимальной прибыли.

МЕНЕДЖЕР — наемный управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством. Специалист по управлению производством. Как правило, имеет специальное образование и практическую подготовку. В нашей стране в последнее время ведется работа по формированию кадров, руководителей, отвечающих современным требованиям и обучаемых по специальным программам.

МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАНИЯ это человек-профессионал, прошедший специальную подготовку в области управления образованием, и, на основе научно-теоретических знаний, выполняющий функции управления с учетом специфики учебного учреждения как системы. *Объект труда:* педагогический коллектив, ученический коллектив. *Предмет труда:* педагогическая система, учебно-воспитательный процесс. *Результат труда:* высокие показатели в обучении и воспитании личностей.

МЕНЕДЖМЕНТ – 1) процесс достижения цели организации руками

других людей. Субъектом данного процесса является менеджер;

2) вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора;

3) наука об управлении человеческими отношениями в процессе производственной деятельности и взаимосвязей потребителей с производителями. 4) скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией

*Менеджмент* (от англ. «управление», «заведование», «организация») — совокупность принципов, методов, средств и форм управления функционированием системы с целью ее развития и совершенствования ее качественного уровня, форма управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.

*Менеджмент*, рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей. «Именно менеджмент создает экономическое и

социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождаем стремительное развитие. Развитие, иными словами, - дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» - Питер Друкер.

**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА** – координационная деятельность по руководству и управлению организацией, относящаяся к качеству (Стандарт ИСО 9000: 2000)

**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА** - скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству

**МЕНТАЛИТЕТ** - глобальная характеристика мировоззренческих и поведенческих параметров личности и *стремление к наиболее полной жизненной самореализации с учетом собственных способностей.*

**МЕТОД** – прием, способ действия, применительно к управлению – прием или способ управленческой деятельности, способ решения той или иной управленческой задачи.

*Метод* (от греч. «путь исследования или познания») — 1) универсальный способ управления учебным процессом, способ познания, определяющий качество, количество и пути приобретения и применения обучающимся осваиваемых знаний; 2) способ познания, исследования, система приемов в какой-либо деятельности, способ или образ действия; путь к достижению цели; 3) совокупность приемов и операций практического и теоретического освоения действительности.

**МЕТОДИКА** — совокупность методов, способов выполнения чего-либо, приемов целесообразного проведения какой-либо работы; отрасль педагогической науки, исследующая закономерности обучения определенному учебному предмету, учение о методах преподавания той или иной науки.

**МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ** — наука, обеспечивающая освоение обучающимися целостного содержания образования и каждого его элемента.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ** - 1) обязательные составляющие метода, конкретные действия, направленные на получение, усвоение и применение обучающимися знаний на основе овладения умениями и навыками осуществления деятельности и нацеленные на формирование убеждений личности, развитие ее творческих способностей и эмоционально-ценностных отношений к миру; 2) отдельные действия, направленные на освоение и применение обучаемыми знаний, умений и навыков, на формирование у них убеждений и пробуждение эмоций; 3) конкретные действия обучающего и обучаемого, обеспечивающие решение задач усвоения обучающимися знаний и овладения умениями приобретать знания и применять их в образовательном процессе и в ходе жизнедеятельности.

**МИРОВОЗЗРЕНИЕ** — система представлений о мире и месте человека в нем, а также обусловленные этими представлениями основные жизненные позиции и установки людей, совокупность их убеждений, взглядов идеалов, принципов познания и деятельности, ценностные ориентации, определяющие отношение к действительности, самому себе.

В условиях обновления общества социально-духовные, нравственные характеристики человека приобретают первостепенную важность.

Нравственный вывод, урок из чего-либо. Нравоучение, наставление.

**МОНИТОРИНГ В ОБРАЗОВАНИИ** - это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития.

**МОДЕРНИЗАЦИЯ** - (от греч. *modeme* - новейший) - усовершенствование, улучшение, обновление объекта; (от франц. *moderne* - новейший, современный) - преобразование Форма реорганизации юридических лиц. При преобразовании юридическое лицо прекращает свое существование, усовершенствование чего-либо в соответствии с современными требованиями; ввод - место, через которое что-нибудь входит,



вставляется куда-нибудь; приемная часть машины для усовершенствований, отвечающим современным требованиям.

**МОТИВ** (фр.) — побудительная причина, повод к какому-либо действию, побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности человека, осознаваемая причина, при которой обусловлен выбор действий и поступков, довод в пользу чего-либо.

**МОТИВАЦИЯ** (англ.) — активное состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать действия, направленные на удовлетворение своих потребностей, толчок к целенаправленному действию, вызванный потребностью. Мотивации (как и потребности) классифицируют, разделяя на три вида: биологические (витальные), социальные и идеальные.

Биологическая мотивация направлена на сохранение целостности организма и вида (возникающая необходимость в еде, питье, сне и т. д.). Мотивации этого вида являются преимущественно, врожденными.

Социальная мотивация — это устремленность, нужда в принадлежности к определенной группе и следование поведенческим нормам этой группы людей, следование нравственным и эстетическим нормам общества.

Идеальная мотивация порождается идеальными потребностями познания и творчества: познания человеком мира и своего места в нем, необходимостью приобретения знаний и преобразования окружающей действительности и самого себя. Мотивация всегда порождается потребностью.

**НАВЫК** — действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля.

**НРАВСТВЕННОСТЬ** — совокупность норм поведения человека в каком-либо обществе; моральные качества человека; внутренне принятая мораль, регулирующая индивидуальное поведение. О наличии нравственности свидетельствует способность к эмоциональному переживанию, стыду, сочувствию.

Нравственным следует считать того, для кого нормы морали выступают как его собственные убеждения и привычные формы поведения.

Нравственная культура индивида формируется в процессе его образования и самообразования, в ходе нравственного воспитания.

**ОБРАЗОВАНИЕ** — фундаментальное понятие, определяющая категория в сфере наук о формировании личности, подготовке человека к жизнедеятельности в обществе, взаимодействию с окружающим миром.

Образование — процесс и результат обучения, воспитания и развития личности; усвоения человеком систематизированных знаний и умений, способов познавательной деятельности.

Это индивидуальная культура различных видов деятельности и общения человека, которой он овладевает на основе целенаправленной и целостной системы обучения и воспитания.

К образованию относят и формирование мировоззрения. Влияние, оказываемое на нравственный облик личности в процессе образования, обычно рассматривается как его воспитательная сторона (функция, элемент).

Овладение системой знаний основ наук и соответствующих им умений и навыков, формирование научного мировоззрения и развитие познавательных сил и способностей — это есть образование, а основной путь получения его — обучение.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ** — документы, определяющие содержание образования определенного уровня и направленности, включающие общеобразовательные (основные и дополнительные) и профессиональные (основные и дополнительные) программы.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС** — процесс всестороннего, разностороннего и многофакторного, внешнего — обучающего и воспитывающего, преобразовательного и внутреннего самообразовательного воздействия на человека, обеспечивающего становление и постоянное развитие личности и ее социализацию.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МОНИТОРИНГ** — форма организации, сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за ее состоянием и прогнозированием ее развития.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ** - это эталонный уровень образования, необходимый для данного общества в определенный исторический отрезок времени.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** — это комплекс, состоящий из некоторого представления планируемых результатов обучения, средств диагностики текущего состояния обучаемых, набора моделей обучения, критериев выбора оптимальной модели для данных конкретных условий» (Гузев В.В.).

**ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА** — учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования, а также учебные программы дополнительного образования обучающихся и воспитанников;

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**ОБУЧАЕМОСТЬ** - индивидуальные показатели скорости и качества усвоения человеком *знаний, умений и навыков* в процессе обучения.

**ОБЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ** – это совокупность общезначимых нравственных и культурных ориентиров, знаний, умений и навыков, достаточных для осознанного и продуктивного участия человека в жизни общества. Общеобразовательные знания служат основой научного миропонимания; овладение ими содействует развитию познавательных способностей и возможностей; они являются фундаментом политехнического и профессионального образования. Основы О.о. закладываются в общеобразовательных учебных заведениях. Оно углубляется и расширяется в процессе изучения общеобразовательных дисциплин в профессиональных и высших учебных заведениях и в ходе *самообразования*.

**ОБУЧЕНИЕ** — взаимодействие с целью передачи обучаемому знаний, умений и навыков; целенаправленное воздействие, передача обучающемуся знаний и умений, необходимых в какой-либо области. Обеспечение педагогом-преподавателем, учителем приобретения и освоения обучаемыми знаний и умений.

**ОПЫТ** — совокупность знаний, умений и навыков, вынесенных из жизни, практической и мыслительной

деятельности. То, что уже имело место, что уже было испытано на практике, в жизни, с чем приходилось встречаться.

Вся совокупность чувственных восприятий, приобретаемых в процессе взаимодействия человека с внешней природой и составляющих источник и основу всех наших знаний о материальном и духовном мире.

**ПАРАДИГМА** (от греч. «пример», «образец») — система форм изменяющегося слова, конструкция как образец.

Понятие, используемое в античной и средневековой философии для характеристики взаимоотношений духовного и реального мира.

Теория (или модель постановки проблем), принятая в качестве образца решения исследовательских задач.

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.

*Педагогический менеджмент* – теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом (совокупность трех составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного процессов) имеет свою специфику и присущие ему только закономерности (Симонов В.П.)

*Педагогический менеджмент* – целенаправленное социальное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата (Хоруженко К.М., Курепина А.В)

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ** – это форма организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием и прогнозированием ее развития.

Любая исходная информация должна быть упорядочена по функциям, регламентирована по структурам и пронумерована по метрике управления.

Педагогический мониторинг включает сбор, хранение, обработку информации о деятельности образовательного

учреждения, разрешение в комплексе организационных, управленческих и кадровых проблем, психолого-педагогических задач преподавания и учения.

**ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** – это не просто использование технических средств обучения или компьютеров, это выявление принципов и разработка приемов оптимизации образовательного процесса путем анализа факторов, повышающих образовательную эффективность конструированием и применением приемов и материалов, т.е. посредством оценки применяемых методов.

*Педагогическая технология* - комплексный интегративный процесс, включающий людей, идеи, средства, способы организации деятельности для анализа проблемы и управления решением проблемы, охватывающей все аспекты усвоения знаний.

«*Педагогическая технология* есть область исследования теории и

практики (в рамках системы образования), имеющая связи со всеми сторонами организации педагогической системы для достижения специфических и потенциально воспроизводимых педагогических результатов» (П. Митчелл).

«*Педагогическая технология* — совокупность психолого-педагогических приемов, методов обучения, воспитательных средств. Она есть организационно-методический инструмент педагогического процесса» (Лихачев Б.Т.).

«*Педагогическая технология* — это продуманная во всех деталях модель совместной педагогической деятельности по проектированию, организации и проведению учебного процесса с безусловным обеспечением комфортных условий для учащихся и учителей» (В.М. Монахов).

*Педагогические технологии* — это строго научное проектирование и точное воспроизведение гарантирующих успех педагогических Действий» (Беспалько В.П.).

**ПЛАНИРОВАНИЕ** — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения;

*Планирование* – это процесс практического воплощения стратегии. Он заключается в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и

развитие организации в будущем, уменьшить их неопределенность.

Внутришкольный план является важнейшим мобилизующим документом. Он должен содержать четкие и конкретные ориентиры на дальнейшие и ближайшие перспективы, обеспечивать непрерывность и преемственность во всей учебно-воспитательной работе, являть собой идеальную модель будущей деятельности коллектива и его руководителей.

**ПОЛИТИКА** — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

– это совокупность цели и контрмер. Организация должна использовать цикл РДСА в соответствии с политикой, для того чтобы достигнут главную цель года.

**ПОЛНОМОЧИЯ** — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

*Полномочия* – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а т.е. характеризует степень централизации управления.

**ПРИНЦИП** (от лат. «начало») — основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки и т. п.

Убежденность в чем-либо, точка зрения на что-либо, норма или правило поведения.

**ПРОЦЕСС** (от лат. «течение», «ход», «продвижение») — последовательная смена каких-либо явлений, состояний и т. п., ход развития чего-либо.

**РАЗВИТИЕ** — необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов, в результате которого возникает их качественно новое состояние; способность к развитию составляет одну из всеобщих черт материи и сознания.

Это процесс перехода из одного качественного состояния в другое, более совершенное; целенаправленное изменение качества; степень умственной, духовной зрелости, просвещенности, образованности.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** — тот, кто руководит кем-то или чем-то, направляет их деятельность, находится во главе чего-либо, является побудительной причиной чьих-либо действий, поступков.

**СИСТЕМА** (от греч. (целое) «составленное из частей», «соединение») — взаимосвязь и взаимозависимость, взаимодействие и взаимодополнение, упорядоченная расположенность родственных частей единого целого.

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ** — процесс и результат двух взаимодополняющих видов деятельности социального воспитания и социального обучения с целью овладения социально-ролевыми функциями жизнедеятельности личности и ее самореализации в социуме.

**СТАНДАРТ** — это образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов; нормативно-технический документ, устанавливающий единицы величин, термины и их определения, а также требования к деятельности человека и ее результатам.

**СТАНДАРТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ** — особый нормативный документ, закрепляющий обязательные требования к образованию, целям, содержанию и результатам обучения и воспитания.

**СТРУКТУРА** (лат.) — взаиморасположение составных частей чего-либо, строение, устройство.

**ТЕХНОЛОГИЯ** (от греч. техно — «искусство» и «мастерство» + учение) — совокупность знаний о способах и средствах осуществления тех или иных процессов.

Совокупность операций, из которых складывается процесс, осуществляемый определенным способом и в определенной последовательности.

**ТЕХНОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ** — специально разработанная и подтвержденная практикой в условиях функционирования системы образования эффективно действующая научно-методическая система, обеспечивающая достижение высоких результатов в деле обучения, в решении проблем освоения обучаемыми целостного содержания образования.

Это учение о профессионально-педагогической деятельности обучающего и мастерстве преподавателя, об искусстве владения

им методическими приемами, методами и методиками обучения, об умении рационально и целенаправленно применять их в учебном процессе.

Учение о достижении педагогом оптимальных результатов в деле организации и реализации процесса освоения обучаемыми научных знаний и овладения ими умениями учебно-познавательной деятельности; умениями, которые обеспечивают обучаемым способность усвоения и применения этих знаний и их последующее совершенствование на репродуктивном и продуктивном уровнях.

Это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования.

*Педагогическая технология* — это строго научное проектирование и точное воспроизведение гарантирующих успех педагогических действий.

**ТОЛЕРАНТНОСТЬ** (от лат. «терпение») — отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию.

**УМЕНИЕ**— сознательное владение приемами учебной деятельности и способность их эффективного применения в иных, новых условиях в процессе познания. Фундаментальная основа, важнейшее условие и средство реализации деятельности обучающихся.

**УПРАВЛЕНИЕ** — функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программ и целей; задача создания среды, где люди могут работать вместе для достижения совместной цели; процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения.

Управление представляет собой рациональный способ организации какого-либо объекта и означает преимущественно внешнее (исходящее от субъекта) целеполагающее воздействие на систему, воздействие, являющееся фактором сохранения и



стимулирования определенной направленности саморазвития системы.

**УСТАВ** — это свод, собрание правил, определяющих устройство и деятельность каких-либо организаций.

**ЦЕЛЬ** - осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Цель начинает направлять действие и определять выбор возможных способов осуществления, лишь связываясь с определенным мотивом или системой мотивов.

*Цель* - это образ желаемого результата;

*Цель* - это предельно конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и корректно количественно образ желаемого (ожидаемого) результата, которого ребенок, школа реально могут достичь к строго определенному моменту времени.

*Цели в организации* — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ** - метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения.

*Целевое управление* — процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ** – процесс постепенного терпеливого переосмысления целей образования всеми субъектами педагогического процесса, с последующей выработкой общей для всего школьного коллектива духовной культуры, позволяющей педагогам и управленцам в оценке своей деятельности руководствоваться не только традиционными критериями обученности детей, но внимательно фиксировать этапы их личностного роста, происходящего по мере освоения ребенком иерархии ценностей.

### Для практических занятий: Шкатулка мудрости

#### *Понятие управление*

- Управлять - это значит: а) предвидеть - изучать будущее и устанавливать программу действий; б) организовывать - строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; в) распоряжаться - приводить в действие персонал предприятия. (А. Файоль)
- Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей. (Якокка Ли)
- Когда я не могу управлять событиями, я предоставляю им самим управлять собой. (Форд Генри)
- Управление – это дар делать все самому чужими руками. (Леонид С.Сухоруков)
- Управлять – значить предвидеть, а предвидеть значит – много знать (Марк Туллий Цицерон)
- Когда много рулевых – быть кораблю на рифах (В.А.Сухомлинский)
- Управлять значит предвидеть (Екатерина II)
- Все искусство управления состоит в искусстве быть честным (Томас Джефферсон)
- Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможностей и имеющихся ресурсов (А.Файоль).
- Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности. (Наполеон I)
- Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать. (Петр Капица)
- Уметь управлять — значит уметь выбирать. (Ф. Пананти)

#### *Руководитель*

- Во всяком деле 80 процентов успеха зависит от руководителя и только 20 процентов - от подчиненных. (Американская пословица)

- И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться. (Луначарский А.В.)
- Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации. (Уотермен Р.)
- Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший показывает, как это сделать. (Луначарский А.В.)
- Менеджер – человек, который никогда не откладывает на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня (Эван Эзар)
- Пессимист видит проблемы в каждой возможности; оптимист видит возможности в каждой проблеме (Английская пословица)
- Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать. (Капица Петр)
- Лучшая политика – это создание обстановки, в которой люди чувствуют радость от выполняемого труда (Неизвестный автор)
- Руководить – значит уметь менять стиль (Ли Якокка)

#### *Нравственность и личностные качества*

- Все искусство управления состоит в искусстве быть честным. (Джефферсон Томас)

#### *Лидерство*

- Властью обладает тот, кто знает. (Народная пословица)
- Ведите, следуйте или сойдите с дороги. (Боб Нельсон и Питер Экономии)
- Не крик, а полет дикой утки ведет стаю. (Китайская пословица)
- Даже рабочий человек может дать дельный совет. (Римская поговорка)
- Настоящие лидеры знают, когда следует просить совета у подчиненных и, что не менее важно, когда воспользоваться им и тем самым оценить их усердие. (Джон Адаир)

- Способность мыслить здраво и оценивать беспристрастно – вот качества, особенно важные для лидера. (Тацит)
- Тихое, спокойное обдумывание распутает каждый узел. (Гарольд Макмиллан)
- Правители, прибегающие к хитрым, лукавым методам манипулирования людьми, могут на какое-то время получить преимущества, но в конечном счете доверие к ним пропадет. (Кромвель)
- Не пытайся повести за собой людей, которые не хотят следовать за тобой. Если они не расположены к этому, ты никогда не сможешь зажечь прежний боевой дух в их сердцах. (Александр Великий)

### *Стратегия*

- Чтобы ликвидировать отставание, достаточно изменить направление (Евгений Лапин).

### *Научная организация труда*

- Либо вы управляете Вашим днем, либо Ваш день будет управлять Вами (Джим Рон)

### *Структура управления*

- Структура управления, в которой на руководителе замыкается десять и более непосредственных подчиненных, - инфарктная. (Терещенко В.)

### *Целеполагание*

- В практике управления традиционно считается, что цель почти всегда очевидна и усилия надо сосредоточивать на поисках средств и путей ее достижения. (Рапопорт В)
- Ясность цели повышает управляемость организацией (Владимир Костельман)

### *Организация*

- Организовать – это значит сначала оценить возможность, а уже потом ставить задачу. (Неизвестный автор)

- Хорошая организация при бедном оборудовании даст лучшие результаты, чем отличное оборудование при плохой организации. (Ф.У.Тейлор)
- ...Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят. (Макгрегор)
- Если бы люди почаще слышали самих себя, они бы меньше говорили. (Постулаты менеджмента)
- Если не ясно, как следует поступить, то всегда придерживайтесь правила - лучше дать подчиненным больше, чем положено, чем недодать положенное (принцип фирмы Маркс энд Спенсер)
- Никогда не сообщайте о своем решении заранее (Селден Д.)
- Оказывайте влияние на тех, кто оказывает влияние на других. (Фэрчайл Джон)
- Есть несколько способов разбивать сады: лучший из них – поручить это дело садовнику (Карел Чапек)
- После того, как вы организовались, следует выбросить организационную схему. (Уотермен Р.)
- Текучесть кадров - результат застойности организации (Леонид С.Сухоруков)
- Организовать – это сначала оценить возможность, а уже потом ставить задачу (Неизвестный автор)
- Организационное видение, в которое поверили, обладает мощным потенциалом (Александр Лузин)
- Наш воспитатель — наша действительность. (М. Горький)

### *Планирование*

- Планы бывают хорошие и плохие, но и реализующие их люди бывают грамотные и безграмотные (Неизвестный автор)

### *Принятие решений*

- Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы

понапрасну теряете свое собственное время (из постулатов менеджмента)

- Любая простая задача может быть сделана неразрешимой, если по ней будет проведено достаточно совещаний. (Рильке Р)
- Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу. (Поллард Дж.Г.)
- Если сомневаешься – не делай, если не сомневаешься – подумай (Неизвестный автор)
- Мыслить по шаблону – вернейший способ завалить дело.

### *Делегирование полномочий*

- Когда много рулевых - быть кораблю на рифах (Из записок менеджеров)
- Работай с умом, а не до ночи. (Д. Траут)
- Если вы все делаете самостоятельно, а не поручаете другим, всегда будут упущены какие-то возможности (Смарт Дж.К.)
- Бизнесмены, потерпевшие неудачу, старались избегать плохих вестей. Эффективная деятельность менеджера подразумевает восприятие событий, какие они есть, а не такими, какими мы хотели бы их видеть. (Смарт Дж.К.)
- Управленцу важно создать репутацию человека, которому можно сообщить любую новость, человека, который не испугается этой новости, а воспользуется ею. (Смарт Дж.К.)
- Управление подразумевает ряд компетенций, от которого зависит качество: 1. четкое понимание слова; 2. оказание доверия исполнителям;
- корректное и конкретное исправление недоразумений, ошибок; 3. умение объективно оценить результат. (Жайтапова А.А.)
- Верна определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений. (Рене Декарт)
- За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек (Бисмарк О.Ф.)
- Не в том дело, решите вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность. В целом, люди работают

напряженнее и более инновационно, если их не принуждают, совсем другая картина там, где им строго указывают, что делать. (Соичиро Хонда)

- За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек (Отто фон Шенхаузен Бисмарк).
- Императрицу Екатерину II один иностранный посол как-то спросил:  
«Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что ваши непослушные дворяне вас всегда слушаются? – Я никогда не заставляю их делать то, что им невыгодно», - ответила государыня.

### *Контроль*

- Проверяя без конца того, кому мы дали поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли всякий раз с той лишь целью, чтобы удостовериться наверняка, растут или нет корни. (Неизвестный автор)
- Под давлением все ухудшается. (Закон термодинамики Мерфи)
- Сколько требуете, столько и получите (А.С.Макаренко)

### *Маркетинг*

- Делать не то, что делают другие. Делать не так, как делают другие (Неизвестный автор)
- Вести бизнес без рекламы – все равно, что подмигивать девушкам в полной темноте (С.Х.Бритт)

### *Мотивация*

- Ошибки замечать немногого стоит: дать нечто лучшее - вот что приличествует достойному человеку. (Ломоносов М.В.)
- Если хочешь похвалить человека, сделай это письменно, а если хочешь задать ему взбучку, обойдись телефонным звонком. (Бич Ч.)
- Самым ценным своим качеством, я считаю, - умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения. (Чарльз Швоб)

- Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей. (Уотермен Р.)
- Управлять народом с достоинством, и люди будут почтительны. Относитесь к народу по-доброму, и люди будут трудиться с усердием. Возвышайте добродетельных и наставляйте неученых, и люди будут доверять вам (Конфуций)
- К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми (Грасиан-и-Моралес)
- Вовсе необязательно принимать каждое рационализаторское предложение, но если не воскликнуть «Отлично придумано!» и не похлопать придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку – он что-то значит. (Ли Якокка).
- Угол зрения зависит от занимаемого поста (Закон Майлса)
- Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным (Неизвестный автор)
- Все искусство подчинять людей заключается в умении брать их с хорошей стороны (Оноре Мирабо)
- Управление поведением работников – это прежде всего управлять своим поведением (Неизвестный автор)
- Лучший способ превратить работника в «генератор идей» - это возложить на него самую высокую ответственность.
- Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

### *Методы управления*

- Ничто не порождает внутреннее напряжение - или пассивную покорность - так же верно, как приказ. Когда у человека нет выбора, от него не приходится ожидать истинной преданности делу. (Уотермен Р.)
- Долго путь поучений, короток и успешен путь примеров (Луций Аней Сенека)
- Дисциплина есть сознательное подчинение (Константин Кушнир)



- Административные распоряжения, издаваемые в целях поддержания общественного порядка, должны сопровождаться убеждением и воспитательной работой, ибо во многих случаях одними распоряжениями ничего не добьешься (Мао Цзэдун)
- Любое подчинение происходит хотя бы по одной из пяти причин: уважения, боязни, долга, выгоды и любви (Гарун Агацарский)
- Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим. Вот тогда они вас удивят. (Мак Грегори)
- Главное - не наказывать, а заставить действовать. Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно (Армейская аксиома)
- Пример действует сильнее угрозы (Пьер Корнель)
- В системе методов оперативного и стратегического управления должны действовать «антенны» для немедленного и своевременного приема сигналов об изменениях на рынке, чтобы руководитель мог своевременно начать регулировать процесс адаптации к новой ситуации на рынке (Э.Майер).
- Если с человека не потребовать многого, то от него и не получишь многого (А.С. Макаренко).

### *Подбор персонала*

- Об уме правителя судят по тому, каких людей он к себе приближает (Николо Макиавелли)
- Кадры решать начинают всё, после каждой новой перетусовки (Леонид С.Сухоруков)
- Если организация желает достичь успехов, необходимо периодически встряхивать «бюрократический горшок». Меняя людей, вы обретаёте подвижность, поэтому, когда идут дела плохо, смешайте все наверху, смените всех. Причины «отложения солей» - в управленческой системе (Неизвестный автор).
- Успех любой инновационной организации приносят сумасшедшие идеи нескольких самородков – носителей уникальных компетенций (Александр Лузин)

## *Качество управления*

- От того, как построено управление, зависит и качество образования. (И.М. Реморенко)
- ...Уровень и качество образования выступают важнейшим фактором формирования индивидуального интеллекта. (А. И. Кравченко)
- Не в количестве знаний заключается образование, а в полном понимании и искусном применении всего того, что знаешь. (А. Дистервег)

## **Вопросы и задания для самостоятельной работы**

*1. На чем основаны суждения и выводы авторов приведенных в этой книге изречений об образовании и управлении? Какими личностными качествами обладают эти люди?*

*Вдумайтесь в содержание мудрых мыслей народов и великих людей.*

*Выберите применительно к содержанию каждой главы учебного пособия наиболее интересные, по вашему мнению, высказывания.*

*2. Основываясь на знании педагогики, сделайте выводы о содержании мудрых мыслей применительно к практике жизни и современному состоянию образования и управления им.*

## **Приложение Г**

### **Рекомендуемая литература**

- 1. Жайтапова А.А. Садвакасова З.М. Уроки менеджмента в организации образования. – Алматы, 2007. – 224 с.*
- 2. Жайтапова А.А., Садвакасова З.М., Кабдолданова Б.А. Менеджмент качества в организации образования. - Алматы, 2010. – 279 с.*
- 3. Садвакасова З.М. Мировые концепции менеджмента для организации образования. - Алматы, 2010. - 297с.*
- 4. Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы. Уч.пос. - Алматы, 2006.-140с.*
- 5. Исламгулова С.К. Управление развитием школы: технологический аспект. Уч.метод.пос. – Алматы: ИПК ПКСО, 2010. – 300с.*
- 6. Артюхов М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. - Новокузнецк, 2004.*
- 7. Белая Г.В. Теоретические основы университетского менеджмента. - М., 2001.*
- 8. Дороблюк Т.Е. Менеджмент образования в приоритетах качества.- Омск, 2004.*

9. Ермаков В.В. Менеджмент организаций : учеб. пособие. - Воронеж, 2005.
10. Крымов С.М. Методологические основы менеджмента: учеб. пособие. - Томск, 2002.
11. Менеджмент в образовании. - Челябинск, 2003.
12. Менеджмент в образовании: опыт, проблемы, инновации. - Архангельск, 2004.
13. Менеджмент качества в вузе / под. ред. Ю.П. Прохолова. - М., 2005.
14. Менеджмент, маркетинг, экономика образования: учеб. пособие. - Н/Новгород, 2005.
15. Менеджмент в управлении школой: краткий словарь терминов и понятий / авт. сост. М.А. Абдуллина. - Уфа, 2004.
16. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие / Под. ред. Т.Н. Шамовой.- М. 1992.
17. Оглобина Г.И. Введение в науку управления образованием: учеб.-метод. пособие. М., 2004.
18. Педагогический менеджмент в системе современного образования / Под. ред. О.В. Гукаленко. - Тирасполь, 2003.
19. Сергеев А.М. Организационное поведение : тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие. М., 2005.
20. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. - М., 1999.
21. Симонов В.П. Управление в социальных (педагогических) системах. - М., 2005.
22. Управление качеством образования. / Под ред. М.М. Поташника - М, 2006-448 с.
23. Кульневич С.В., Гончарова В.И., Лакоценина Т.П. Управление современной школой. Выпуск 2. Организация и содержание методической работы. Практическое пособие. - М., 2003. – 288 с.
24. Федосова В.Т. Управление современной школой. Выпуск 4. Кадровое делопроизводство в образовательном учреждении. Практическое пособие.- М, 2003. - 128с.
25. Хлебунова С.Ф., Тараненко Н.Д. Управление современной школой. Выпуск 6. Профильное обучение: Новые подходы. Практическое пособие. - М., 2004. - 96с.
26. Управление школой. Словарь справочник руководителя образовательного учреждения. / Под ред. Моисеев А.М., Хвана А.А. М, 2005. - 320 с.
27. Сластенин В.А. Целеполагание и планирование как функция управления школой. - М., 2009.

**Садвакасова Зухра Маратовна** – кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры общей и этнической педагогики факультета  
философии и политологии Казахского Национального университета  
имени аль-Фараби

*Подписано в печать 21.02.2012 г. Тираж 500 экз.*

*Формат изд. 60x84/8. Объем 18 усл. печ. л.*

---

*Отпечатано в типографии "ИП Волкова Е.В."  
Райымбека 212/1, оф. 319. Тел.: 330-03-12, 330-03-13*