

Некоммерческое акционерное общество Холдинг «Кәсіпқор»
Министерства образования и науки Республики Казахстан

Ш. Х. КУРМАНАЛИНА, С. М. БАХИШЕВА,
Н. Н. ДАУЛЕТКАЛИЕВА, Н. Ж. АРХЫМАТАЕВА

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Разработано в качестве учебного пособия по актуализированным
образцовым учебным планам и программам для системы технического и
профессионального послесреднего образования по специальности 0105000 –
«Начальное образование»*

Астана, 2018

УДК 628 (075)
ББК 30.69 я 73
ИЗ8

«Педагогический менеджмент» Ш.Х.Курманалина, С.М.Бахишева,
Н.Н.Даулеткалиева, Н.Ж.Архыматаева.. Учебное пособие. – Астана 2018

ISBN 978-601-333-484-4

Учебное пособие профессиональной компетентности ПК 10, как типовой учебный план, предназначен для специальности «Начальное образование». Профессиональный модуль КМ 10 осуществляет взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами профессионального сообщества и образования. Сформирован на основе взаимодействия всех заинтересованных сторон образования и профессионального сообщества. Для студентов 4 курса.

Учебное пособие состоит из трех глав, списка использованной литературы, сборника тестов.

Учебное пособие изучается в тесном взаимодействии предметов: педагогика, психология, политология, основ философии и права. Содержание учебного пособия может служить основой для разработки рабочих программ учебных заведений технического и профессионального образования.

УДК 628 (075)
ББК 30.69 я 73

Рецензенты:

Ергужиева Н.Д. – директор средней общеобразовательной школы № 47.

Иргалиев А.С. – кандидат педагогических наук, доцент.

Кайболдиева Н.Ж.- заместитель директора по учебно-методической работе.

Одобен научно-методическим советом некоммерческого акционерного общества Холдинг «Кәсіпқор» 26.09.2018 г. протокол № 2

©НАО «Холдинг «Кәсіпқор», 2018 г.
Переведено ТОО «Delta Consulting Group»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
ГЛАВА I. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ, МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	
Раздел 1. Основы педагогического менеджмента	
Тема 1.1.1. Современные парадигмы, ценности управления системой образования. Возникновение менеджмента как науки, этапы развития, история, концепции управления. Понятие менеджмента, педагогического менеджмента.....	7
Тема 1.1.2. Цель, задачи педагогического менеджмента. Структура педагогического менеджмента. Педагогический менеджмент как система. Педменеджмент в управлении процессом обучения.....	14
Тема 1.1.3. Принципы педагогического менеджмента, методы управления.....	24
Раздел 2 . Функции управления	
Тема 1.2.1. Особенности педагогического менеджмента. Управление образовательными учреждениями. Функции управления. Информационно-аналитическая функция. Функция постановки цели	25
Тема 1.2.2. Функции планирования и принятия решений	31
Тема 1.2.3. Функции организации и стимулирования (мотивация).....	37
Тема 1.2.4. Контрольно-учетная, регулирующая, корректирующая функции	43
ГЛАВА II. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	
Тема 2.1.1. Миссия школы, концепция, программа развития, целевые ориентированные проекты	48
Тема 2.1.2. Проект внедрения карты роста школы.....	57
ГЛАВА III. СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	
Раздел 1. Компетентностные качества руководителя школы.....	
Тема 3.1.1. Развитие лидерства директоров школ.....	61
Тема 3.1.2. Лидерские качества менеджера в сфере образования.....	68
Тема 3.1.3. Лидерство в школе и развитие человеческих ресурсов.	73
Раздел 2. Отношения в педагогическом коллективе	
Тема 3.2.1. Этика, культура, стиль и методы управления.	81
Тема 3.2.2. Понятие «Межличностные отношения». Влияние межличностных отношений на деятельность педагогов, учебно –	87

воспитательный процесс. Недоразумение в педагогическом коллективе и его решение...

Тема 3.2.3. Взаимодействие с профессиональными сетевыми ассоциациями и всеми заинтересованными сторонами образования, различными социальными группами (стейкхолдеры внешнего образования).. 93

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 130

Введение

Педагогический менеджмент как одно из направлений педагогической науки о содержании и методах управления работой школы, эффективной организации учебно-воспитательной работы, обновляется в связи с развитием новой парадигмы образования и теории управления. Совершенствование системы образования, прежде всего, повышение ее качества, является одним из главных приоритетов государства на ближайшее десятилетие. Государственная программа развития системы образования, национальная модель образования, накопленная на базе Назарбаев Интеллектуальных школ передовым мировым опытом, качество образования и критерии его оценки, индикаторы управления, ориентированные на результат, критериальное оценивание доказывают не только лучший опыт мира, но и единственную модель качественного обучения. Обновляется содержание, методы и структуры обучения на различных уровнях образования, широко внедряются новые программы и учебники, информационно-коммуникационные, интерактивные, робототехнические технологии. Требуется развитие качества образования в организациях образования, соответствия уровня критического мышления и педагогических взглядов руководителей школ и педагогов новым изменениям, направленным на ожидаемый результат.

Его обеспечение будет осуществляться по следующим направлениям школьного образования:

- обновление традиционного характера, структуры и содержания школьного управления;
- развитие современных компетенций руководителей школ для ресурсного, методического, технологического обеспечения управления в соответствии с целями образования, ориентированными на результат;
- организация управления корпоративным, ориентированным на результат в соответствии с субъективными, коллаборативными, совместными формами обучения;
- обеспечение путей постоянного профессионально-методического развития педагогов через повышение компетентности педагогов в условиях изменяющихся программ и методик обучения.

Для того, чтобы руководители школ понимали, почему нужны изменения, во-первых, они должны глубоко изучить ценности и ожидаемые результаты образования, во-вторых, чтобы обеспечить эти ценности и результаты, что необходимо изменить в школе, какие действия и проекты для этого можно реализовать, в-третьих, в процессе планирования и выполнения изменений следует заранее определить, чем измеряется изменения, как оценивается его эффективность, и уметь следить за ними. Понимание и выполнение этих системных изменений требуют развития у руководителей школ своих профессиональных компетенций, их готовности к развитию профессионального мастерства педагогов, работающих в своей организации. Чем качественнее управление в педагогическом менеджменте, тем выше качество процесса.

Цель учебного пособия: формирование теоретических знаний и практических навыков о педагогическом менеджменте будущего учителя в управлении целостным педагогическим процессом школы.

Задачи: вооружить будущих учителей знаниями о теоретико-методологических основах менеджмента в образовании и целостном педагогическом процессе; ознакомить с сущностью и основными задачами педагогического менеджмента; сформировать осознанный подход к педагогическому менеджменту; сформировать навыки управления организациями образования с точки зрения целостного педагогического процесса как формы деятельности менеджера.

Содержание учебного пособия соответствует предмету «Педагогический менеджмент и профессиональному модулю «Взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами образования и профессионального сообщества», предназначен для обучающихся специальности 0105000 «Начальное образование». Надеемся, что содержание и структура предлагаемого учебного пособия в определенной степени способствуют стремлению к поискам и инновациям для обучающихся, изменению стереотипных представлений, сформированных для руководителей школ.

Глава 1. Общие положения Педагогический менеджмент-теоретические и практические основы управления образовательными учреждениями, методология управления

Раздел 1. Общие положения Основы педагогического менеджмента

Тема 1.1.1. Современные парадигмы, ценности управления системой образования. Возникновение менеджмента как науки, этапы развития, история, концепции управления. Понятие менеджмента, педагогического менеджмента.

Цель: возникновение, этапы и история развития менеджмента как науки, его трансформация в системе профессионального образования. Определение парадигмы, ценности, предмета, понятия и методологии управления

Основные понятия: управление, парадигма, ценности, понятие менеджмента, этапы развития, педагогический менеджмент

План:

1. Общие положения парадигмы, ценности управления.
2. История и этапы развития менеджмента как науки, его трансформация в системе профессионального образования.
3. Школы научного менеджмента.
4. Понятия «Менеджмент», педагогический менеджмент.

Казахстанская система образования стремится к формированию конкурентоспособной, свободно говорящей на трех языках, евразийской поликультурной личности, способной общаться между различными национальностями и использовать технические возможности, владеющей базовыми компетенциями, поддерживающей культуру и традиции другого народа.

В настоящее время в целях формирования компетентности личности система образования страны перешла на модель образования, ориентированную на результат. Отдельные элементы новой образовательной модели нашли отражение в реальной образовательной практике, появились новые учебные заведения, новые программы и учебники, новые методы и технологии обучения.[1]

Одним из требований современного общества является управление педагогическим процессом общеобразовательных, начальных школ на основе **менеджмента**. В связи с этим модернизируются и парадигмы управления системой образования.

Парадигма управления (латинская *paradeigma* – модель) - основная идея, основанная на научной концепции, совокупность теоретических и методологических положений, используемых в качестве моделей, стандартов (форм) для разъяснения сущности прогнозов, принятых научным сообществом на определенном этапе развития науки и решения проблем, возникающих в процессе научного познания. В связи с накоплением

управленческого опыта изменяются парадигмы управления. В последние годы управление ориентировано на управленческо-организационную культуру, новые методы и принципы управления, лидерские качества менеджера. В современной парадигме управления руководствуется принципом эффективного (рационального) управления. Современная парадигма управления рассматривается через: создание «открытой системы»; совершенствование методов управления; децентрализацию управления; эффективные формы административно-исполнительных команд, целенаправленное проектирование; управление инновационно - адаптивной системой образования. На основе создания "открытой системы" школа должна быть адаптирована к внешней среде и готова к финансовым, социальным, культурным, политическим, научно-техническим изменениям. Успех адаптации школы во внешней среде напрямую зависит от профессиональных компетенций учителей, творческой деятельности, глубины мышления, культуры общения, структуры власти, методов и форм управления и компетентности руководителя по организации данной работы.

Методы управления выбираются в условиях внутренней и внешней среды и используются в зависимости от эффективности работы. Через самостоятельный выбор участников педагогического процесса будут созданы условия для творческого роста, внедрены новые подходы к работе. Посредством децентрализации управления (децентрализации) руководитель направляет свои обязанности, членам административного совета, коллектив способствует принятию решений. Административно-исполнительные команды будут самостоятельно решать внутренние и внешние проблемы школы с использованием финансовых, социальных, психологических методов. Целенаправленно-ориентированная проектная деятельность осуществляет организацию конкретных действий по важным вопросам и изменение сложившейся ситуации.

Проектирование, конкретные задачи, научные основы обеспечивают модель будущего, особенно в открытых системах. Проектное мышление является актуальным в изменении парадигмы управления педагогическими системами.[1] Управление инновационно-адаптивной системой образования представляет собой непрерывное развитие, повышающее конкурентоспособность системы образования, быстрое приспособление к изменениям, происходящим в профессиональной сфере, жизни.[2]

В настоящее время недостаточно стало дать ученику знания, умения, навыки. Сегодня главная *ценность* заключается не только в знаниях и умениях ученика, но и в развитии его мышления, информационных и коммуникативных возможностей, овладении способами самообслуживания своей деятельности. Это не снижает роль образования, новые качества образуют сложившийся уровень мышления, ступенчатый процесс, способный критически оценивать и развивать свои возможности. Есть более высокие результаты, чем знания, умения, навыки, - это результат знаний, основанный на изменениях в ресурсах личности. Личностные ресурсы обучающегося

можно различать как *мотивационные* (ценностные ориентиры, потребности и запросы личности); *деятельностные* (виды и приемы освоенной деятельности); *познавательные* (знания, обеспечивающие направление в процессе деятельности). Показатели развития мотивационных ресурсов – личностные качества учащегося, показатели развития деятельностных ресурсов – метафизические (компетентностные) результаты, а показатели развития познавательных ресурсов – предметные результаты. *Личностные результаты у учащихся* – системы ценностей, сложившейся в процессе образования, они определяют у ученика, критическое отношение к своим знаниям, оценку своей роли в обучении, познавательную одаренность и т. д. Существует несколько видов классификации *метафизических результатов*: поисковая культура обучающегося: общая культура обучения, культура работы с информацией, культура проведения исследований; культура проектирования: к ней относятся: знание алгоритма проектной деятельности, культура проектирования и ее реализации; коммуникативная культура: умение выражать свое мнение, слушать других, делать дискуссии, решать конфликты, оценивать. В качестве компонентов структуры *результатов предметных знаний* принимаются: факты и конкретные данные; опорные понятия; причинно-следственные связи; законы и закономерности; правила и принципы; идеи и теории; методы; культурологические данные, ценности и традиции; проблемы и гипотезы. Таким образом, предметные результаты являются конкретными элементами социальной практики, которые обучающиеся осваивают на уровне изучаемых отдельных дисциплин.

В развитии способностей ученика к самостоятельному решению проблем, большое значение имеют интерактивные результаты, которые объединяют данные личностные, метаданные и предметные результаты. Интегрированный результат в образовании показывает *уровень образованности* обучающегося.

Образованность – результат общего образования, отражающий способность личности к самостоятельному решению классов, видов проблем с использованием приобретенного социального опыта. Уровень образованности определяется классами, видами проблем, способных к решению самой личности. Они:

Грамотность – уровень образованности, характеризующийся способностью решать проблемы в учебной деятельности. Кроме того, этот уровень включает в себя умение организовать свою деятельность, решать проблемы общения с другими участниками образовательного процесса.;

Функциональная грамотность – это социальные роли в общественной среде (ученические, потребительские, работники, клиент, гражданин, семья, друзья, служебные роли и т. д.). б.) уровень образованности, характеризующийся способностью решать проблемы реализации.

Личностность – уровень образованности, характеризующийся способностью решать проблемы в выборе жизненного и профессионального пути.

Достижение новых результатов образования - это реализация новых компонентов образовательных результатов на основе освоения личностных, метафизических и предметных результатов. Результаты обучения определяют цель образования, по словам М. Фуллана, «Через четкое определение цели образования, ориентированной на результат, можно внести изменения в процесс обучения и оценивания, которые будут способствовать достижению целей».

С начала XXI века наблюдается начало социализации образовательных результатов. Если рассматривать процесс социализации как развитие способности человека решать различные проблемы жизни, то в этом случае предметом образования является специальное развитие социального опыта обучающихся, способности к решению проблем на основе использования своих возможностей.

Новые образовательные парадигмы определяют новые цели, задачи, приоритеты образования в общеобразовательных школах на основе следующих ценностей: многолетней истории и национальных традиций, обычаев и традиций; качества образовательных программ, основанных на педагогическом мастерстве и профессионализме; культуры системы образования, являющейся гарантом благоприятного климата в школе и авторитета учителя; устойчивого развития школы, стратегических приоритетов развития. Руководствуясь принципом конкуренции, в Стратегии школы определены пять приоритетов: инновации, устойчивое развитие, полиязычие, вхождение в региональную инновационную систему и предпринимательское мышление, что станет основным ориентиром в направлении качественного преобразования учебного заведения.

История возникновения, развития и развитие менеджмента как науки.

Искусство управления людьми формируется с древнейших времен, совершенствуется на протяжении веков и сегодня входит в современный вид. Развитие теории и практики менеджмента подразделяется на несколько этапов:

I этап - древний период (6-9 в.в. д.н.э. – до XVIII в.)

В первобытном общинном строе люди осуществляли свою жизнедеятельность под руководством главы родов, общинного руководителя, впоследствии переход от сбора съедобных корнеплодов и охотничества на промышленное производство стал началом формирования менеджера. **Сократ** (470-439 гг), исследовавший разносторонность принципа управления до наших дней, писал, что власть государства должна быть передана «лучшим», то есть опытному, честному, справедливому, аккуратному, обладающему искусством государственного управления. **Платон** (428-348 гг д.н.э.) определил функции органов управления, наряду с анализом видов государственного управления, и говорил о том, что в «Идеальном государстве» ремесленники должны быть объединены земледельцами,

военными, соблюдающими безопасность, и философами-управляющими разумно, справедливо, а *Александр Македонский* (б.з.д 356-323) развивала теория и практику управления войсками. Когда речь идет о менеджменте, мы вспоминаем, прежде всего, Абу Насир аль-Фараби (870-950). *Аль-Фараби* уделял большое внимание управлению и Царству, политике управления, являющейся основой высшей власти. По его мнению, главной особенностью управленческого искусства является достижение гармонии людей и социальных групп, учет их интересов. Одним из первых о теории управления стал древний китайский мыслитель *Конфуций*, написанный 2,5 тысячи лет назад. Он отметил, что для развития и процветания общества руководитель должен быть моральным лидером - добрым, аккуратным, бережным, развивать эти качества и другим, а вежливость людей, выполняющих государственную службу, является основным, обязательным элементом управления.[3]

II этап-этап развития индустрии (1776-1890 гг.). Представители: А. Смит, Р. Оуэн, С. Бэббидж, Э. Юр т. б. На этом этапе в поисках теоретических основ управления промышленными предприятиями, учеными были проведены различные экспериментальные испытания. Шотландский экономист *Адам Смит* (1723-1790 гг.) использовал методы менеджмента в области государственного управления, дал определение задачам главы государства и основал теорию контроля и эффективности работы. Автор реформаторских идей в менеджменте *Роберт Оуэн* (1771-1858 гг.) основываясь на помощи труда других людей, выработав идею достижения целей организации, доказав необходимость методов стимулирования для повышения производительности труда работников. Одним из первых в области управления определено, что управление - это не приказ, а совместная деятельность физических лиц, использование человеческих и других ресурсов для достижения целей организации. Английский математик, впервые разработавший аналитическую вычислительную машину, *Чарльз Бэббидж* (1751-1871 гг.) внес огромный вклад в теорию управления, который в труде «экономика машин и мануфактур» (1832 г.) говорил о том, что труд должен быть разделен на умственную и физическую работу в зависимости от специальности и должен выплачивать работнику заработную плату в зависимости от труда.

III этап - этап систематизации управления в одной системе (1856-1960 гг.) На данном этапе научное управление систематизировалось, сформировались концепции, школы управления. *Концепция научного управления*, основатель Ф. Тейлор, его труды: «Принципы научного менеджмента» (1911), «Управление фабрикой» (1903). Он рассматривал менеджмент как наука, имеющая конкретные законы и правила, принципы, планирование. Ценность трудов Ф. Тейлора в том, что по его теории расширение промышленности, повышение производительности труда возможно через совершенствование стимулирования труда работников. Ф. Тейлор и его сторонники, анализируя трудовые операции, заложили основу различных методов его совершенствования. [1] *Фредерик Уинслоу Тейлор*

(1856-1915 гг.) - американский инженер, научный основатель менеджмента и организации труда, система научного управления трудом впоследствии называлась Тейлоризмом. **По словам Ф.У. Тейлор:** главная идея научного управления - деятельность каждого человека должна быть построена на научной основе, в соответствии с которым каждый сотрудник должен обучаться, чтобы овладеть необходимыми навыками, предлагает следующие **принципы** научного управления: при научно анализе каждой выполненной работы, будет определен лучший метод выполнения такой работы; для выполнения любой работы нужен профессиональный специалист, для чего необходимо повысить знания сотрудников.; через стимулирование труда работников будут созданы условия для повышения производительности труда, творческого труда, вовлечения в труд, активности; работа должна быть выполнена на научной основе только в том случае, когда менеджеры сотрудничают с личными людьми; ответственность менеджеров и сотрудников должна быть высокой. Менеджер выполняет сложный вид работы: планирование и контроль, а выполнение намеченных целей будет выполняться сотрудниками.

Тейлор сказал, что управление сущностью своей системы через знания, гармония в труде, партнерство, создание условий для каждого работника, и власти в промышленности должен осуществлять человек (менеджер), специализирующийся в этой сфере. [4].

Концепция классико - административного управления направлена на разработку общих вопросов и принципов управления организацией. Его выдающийся представитель «дед научного менеджмента» **Анри Файоль** (1841-1925 гг.) - французский горный инженер, теоретик менеджмента. По теории Файола процесс управления состоит из функций планирования, организации, контроля. [5] Он также предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть и ответственность; наличие одного руководства; дисциплинированность, награждение; централизованное ведение управления; иерархия, дисциплина; единство действий; высокая заинтересованность организации; справедливость; стабильность рабочих; инициатива; корпоративный дух; единство, сплоченность работников, гармония, единство силы.[6] **Г. Эмерсон** разработал и предлагает принципы управления промышленностью в труде «Двенадцать принципов производительности» (1911). По его мнению, труд должен быть благородным.

Концепция человеческих отношений основывается на повышении человеческих ресурсов, стимулировании человека, влиянии группы на личность, социальном воздействии.

Джордж Элтон Мэйо —1880-1949) - американский психолог, исследователь управления промышленностью, основатель «школы человеческих отношений» в менеджменте. Основные принципы концепции Мэйо: групповое поведение, подчиненность и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой, руководители должны обращать внимание не на продукты, а на людей. Э. Майо определил значение

социальной структуры в промышленности. Американский психолог, основатель психологии гуманизации **Абрахам Маслоу** (1908-1970г.) представил модель пирамиды потребности. А. По концепции Маслоу говорят о его потребностях, влияющих на деятельность человека, то есть производительность труда повышается не от повышения заработной платы работника, а от отношений руководства, коллег, коллектива в целом.

Концепция бихевиористического поведения (с 1950 года по настоящее время) основывается на применении внутренних потенциальных возможностей для труда людей, создании и эффективном управлении организацией. **Бихевиоризм**-психологическая теория, предусматривающая действия человека в ответ на влияние внешней среды, основная формула которой: S-R влияние-ответ (стимул-реакция). Бихевиористическая концепция в управлении направлена на формирование позитивного поведения, способствующего влиянию внутренних потенциальных возможностей людей в процессе труда.[39] **Крис Арджирис** говорит, что для развития организации собственного труда и обучения менеджеров нужно правильно ориентировать психологическую энергию каждого человека. В 1960 г. тренинговая группа создала «Т-группу». Цель: обучение навыкам и межличностным отношениям. Социальный психолог **Ренсис Лайкерт** (1903-1981) - разработал «Систему-4", которая была создана по системе на основе мотивации людей и выражена в следующих ситуациях: установление целей, принятие решений, контроль, децентрализация.

IY этап-информационный (цифровой) период (1960 г.- до настоящего времени).

Цифровые концепции были связаны с выходом кибернетики и цифровых машин. Выводы, связанные с внедрением численных подходов к управлению, отражены в научных трудах и исследованиях Р. Акофф, Л. Берланфи, Э. Бир, А. Гольдбергер, Р. Каллиен, П. Клейн, Р. Люс, Д. Форресты и др. **Э. С. Бир** - первый пользователь в области управления кибернетикой. Эффективную организацию управления он назвал наукой. **П. Ф. Друкер** (1909-2005гг.) - XX в. теории менеджмента, теории инновационной экономики и теории предпринимательского общества. Эта теория основана на идее нового информационного общества.

Современный менеджмент возник во время промышленной революции XIX века. На первоначальных видах производства, фабриках возникает необходимость трудоустройства людей и их объединения и направления на работу, и вот в таком случае учил и обучал способного работника, использовался для выполнения целей владельца предприятия. Они были первыми менеджерами.

Понятие о менеджменте. Понятие менеджмента рассматривается в науке как «вид деятельности» и «сфера образования» и используется в области управления в обществе. Основатель "Научного менеджмента" Ф.Тейлор впервые использовал термин менеджмента и менеджера, который первым в своей визитной карточке указал «консультант по вопросам менеджмента».

Автор нескольких книг по менеджменту, консультант А. Гибсон говорит: "Менеджмент - искусство достижения целей в условиях ограниченных ресурсов", а известный среди теоретиков менеджмента XX в. американский ученый П. Друкер в своей работе «Энциклопедия менеджмента» (2001) говорит о том, что менеджмент - прикладная дисциплина, результаты которой измеряются достигнутыми результатами эффективности, современный менеджмент - специальный вид управленческой деятельности, который ориентирован на людей и основной целью является ориентирование людей на совместное взаимодействие с общими целями, создание условий для их эффективного функционирования на данном пути, «разглаживание швов» слабости, и только тогда человеческие способности имеют большой вклад в развитие общества, и все это связано с эффективным управлением

Вопросы педагогического менеджмента рассматриваются в трудах казахстанских исследователей: Баймолдаева Т. М., [1] С. Бахишевой М.[61-68], ~~Ш. Бурманалиной, Х. Г. Борибекова, г. Алматы, С. Катаева [39]~~, об управлении образовательными системами в Казахстане и управленческих системах за рубежом - в исследовательских трудах Д. Кулибаева М. П. (2) С. Кусаинова г. Алматы (35). Менеджмент, развитие, функции – в трудах Герчиковой И. М. (5), Весниной В. Р. (14), Глухова В. В. (22), Г. Гольдштейна Здравствуйте!(24), Виханской О. С., С. Наумова И. П. (29), о педагогическом менеджменте, управлении школой - Конаржевского Ю.А.(8), Симонова В. П.(10), П. Третьякова И. П.(20), Сергеевой В. П. (41), о стилях и методах управления - Салаховой Л. Р.(15), Громовой Л. А (16), С. Коробковой М. П. (17), о лидерских качествах - Шейнова В. П. (31), Ли Якок (32), Бендас Т. В. (28), об организации работы сотрудников в организации - С. Донцова (25), Е. Исакулова Б.(26), о психологии труда - Митина Л. М. (36), психологические стороны школьного управления, межличностные отношения, разрешение разногласий, создание благоприятного климата - Казакова В. Г., Кондратьевой (39), Р. Немова С. (40), М. Рыбаковой М. (42), С. Лутошкина М. П. (46), Т. Григорьева Г., Линской Л. В., Усольцевой Т. П. (47), Аверченко Г. М., Залесовой; Р. И. П. Мокшанцевой (44), профессиональная ассоциация учителей «Лидерство учителя в педагогическом сообществе» - о способах взаимодействия в программах повышения квалификации педагогических работников РК (33, 48,49,50) - С. Алимova (54), П. Айдосовой, С. Айтпукешовой, Идришевой З., С. Ултанбаева(55).

И. М. Герчикова рассматривает менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение поставленных целей, ориентированный на достижение поставленных целей, предусматривающий, что он предусматривает профессиональную и профессиональную деятельность с применением принципов, функций, методов, материальных и трудовых ресурсов, ориентированных на достижение хозяйственной деятельности.[5] Т. М. Баймолдаев пишет, что эффективность менеджмента определяется на всех уровнях управления индивидом, группой и организацией, направленностью на общую цель,

эффективную цель и решением проблемы. [1] Л. Павлова рассказала, что менеджмент рассматривает несколько экономических, политических, социальных, финансовых, философских, психологических, технических, организационных аспектов, каждый из которых базируется на индивидуальных концепциях, на практике ими занимаются различные специалисты.[7]

Менеджмент (в переводе с английского, to manage, management – управление, manager-управляющий, руководитель, в переводе с латинского-manus-ручная). На основе мнений, связанных с менеджментом, можно дать определение понятию. Что касается научного осмысления понятия **менеджмента**: наука об управлении; форма профессионального руководства деятельностью людей; группа лиц, занимающихся управленческим трудом; наука, искусство, деятельность, осуществляющая интеллектуальные, материальные, финансовые ресурсы; сфера образования, осуществляющая управление; социально-экономический институт, способствующий политике современного общества, образу жизни, предпринимательству; научная дисциплина, изучающая организационные, социально-технические аспекты управленческой сферы.; умение достигать намеченной цели с использованием труда, интеллектуальных навыков, инициатив; социальное управление организацией; вид деятельности и функции руководства на уровне организации, состоящие из управления персоналом; владение способами и искусством общения с людьми, система особых административных навыков и умений; ускорение труда людей; деликатное (филигранная работа) управление людьми; ориентация управления на человека; лидерство в управлении.

Управление менеджментом - управление, направленное на реализацию плана развития организации, способствующее производительности труда, обеспечивающее создание системы устойчивого управления организацией и на основе взаимовыгодного достижения посредством создания благоприятной среды для деятельности руководства, сотрудников и совместных действий с поставленной целью.

Менеджмент Ю.А. Конаржевский рассматривает как новую философию управления, а не административно - приказную систему, а мягкую систему управления, формулу успеха. [8] Психолого - педагогический словарь дает определение: «педагогический менеджмент-искусство управления, т. е. совокупность принципов, методов, средств и форм управления; комплекс принципов, методов, организационных форм и технических приемов управления учебно-воспитательным и учебно - познавательным процессом, направленных на повышение эффективности процесса». [9]

Педагогический менеджмент - это управленческие принципы, методы, комплекс организационных форм и технологических подходов, направленных на повышение эффективности системы образования и управление педагогической системой: планирование, регулирование, контроль, руководство, организационное искусство. **Педагогический менеджмент** – это мотивация людей, способ общения людей, самоорганизация, процесс

саморазвития. Он основан на следующих **принципах прогнозирования**: уважение и доверительное отношение к человеку; отношение к людям как к личности; сотрудничество или переход от управления к общению; непрерывное повышение профессионального образования; содействие учителю; оценка работы учителя. Эти принципы предъявляют ряд конкретных **требований** в педагогическом менеджменте: уважение личного авторитета человека, признание прав и возможностей; создание условий для веры в человека, его самосознания и раскрытия возможностей; формирование атмосферы доверия на основе взаимного уважения; формирование инициативы, творческой склонности, умения найти свое место в коллективе поощрение достижений, личного вклада каждого в школьное дело. Уважение и доверие к человеку-это самое высокое проявление гуманизма в управлении. В соответствии с принципом личностного подхода к людям, менеджер рассматривает каждого члена педагогического коллектива как не просто сотрудника, учителя, а личность с потребностями, целями, испытывающими переживания в течение всего периода деятельности, поощрение достижений, личного вклада каждого в школьное дело.

Вопросы и задания

Задание 1. В таблице дополните значение понятия менеджмент.

Лидерство в управлении		Вид профессионального управления деятельностью людей	
Группа людей, занимающихся управленческим трудом			Особенные административные навыки и система деловитости
	Гибкое управление в работе с людьми (филигранная работа)	Наука об управлении	
Социальное управление организацией		Научный предмет, обучающий социально-технический, организационный аспекты сферы управления	Освоение искусства и методов взаимоотношений с людьми

Задание 2. ***Идентифицируйте теорию представителей индустриального этапа менеджмента***

Адам Смит		необходимо внедрить промышленные машины, тем самым облегчить труд работников
Роберт Оуэн		разделение труда на умственный и физический труд в зависимости от специальности

Чарльз Беббидж		основываясь на теории эффективности работы и ее контроля.
Эндрю Юр		управление определило, что это не приказанность, а совместная деятельность физических лиц, использование человеческих и других ресурсов для достижения целей организации.

Задание 3. Постройте матрицу идеи.

<i>автор</i>	<i>идея</i>	<i>схожесть</i>
Ф.Тейлор		
А. Файоль		
Э. Мэйо		
Г. Эмерсон		

Тема 1.1.2. Цель, задачи педагогического менеджмента. Структура педагогического менеджмента. Педагогический менеджмент как система. Педагогический менеджмент в управлении процессом обучения.

Цель: цель, задачи педагогического менеджмента. Структура педагогического менеджмента. Педагогический менеджмент как система. Педагогический менеджмент в управлении процессом обучения, определение менеджмента методической работы.

Основные понятия: цель, объект, задачи, структура педагогического менеджмента, педагогическая система, ситуационный подход.

План:

1. Цель, задачи педагогического менеджмента.
2. Структура педагогического менеджмента.
3. Педагогический менеджмент как система.
4. Педагогический менеджмент в управлении процессом обучения. Менеджмент методической работы.

Внедрение педагогического менеджмента в современном обществе связано с появлением реформ и изменений в сфере образования, внедрением инновационных процессов, вариативного обслуживания образования. В настоящее время педагогический менеджмент рассматривается как социальное явление, которое предполагает овладение руководителем компетенцией организации воспитания, обучения, развития, формирования. Педагогический менеджмент является одной из сфер педагогической науки, изучаемой предметом является управление в образовательных учреждениях. По управлению школой А. Конаржевский, В. П. Симонов, М. М. Поташник, Ул. М. Ул. Ушакова, П. Ушаков И. П. Третьякова, А. А. Г. Орлов б. исследовал. В. П. Симонов дает представление педагогическому менеджменту как комплекс организационных и технологических подходов, методов, принципов управления учебно-воспитательным процессом.[10]

Педагогический менеджмент состоит из комплекса управленческих принципов, методов, организационных форм и технологических приемов, направленных на повышение эффективности системы образования.

Цель педагогического менеджмента - обеспечение эффективного (рационального) управления, основанного на принципах, методах и функциях управления, мобилизация коллектива к общей цели, развитие человеческих ресурсов, повышение производительности труда, стимулирование активности педагогических работников, продуктивного использования их внутренних и внешних возможностей в трудовой деятельности, поиск путей преодоления противоречий в управлении.

Основными задачами педагогического менеджмента являются: мобилизация людей к общей цели; развитие потребностей каждого работника в педагогическом коллективе и его удовлетворение по возможности; совершенствование развития людей; развитие коммуникативных навыков, личной ответственности педагогических работников; планирование процесса, обеспечение ресурсами; создание высоких стимулов педагогических работников; контроль и коррекция процесса; совершенствование процесса обучения, повышение его эффективности; достижение результата, эффективное управление. процесса; совершенствование процесса обучения, повышение его эффективности; достижение результата, эффективное управление.

Эти задачи повторяются в каждом цикле. Негативные моменты предыдущих циклов в последующих циклах будут решены и учтены в дальнейшем. В реализации задач педагогического менеджмента осуществляются следующие мероприятия: организационная, методическая, дидактическая, воспитательная, плановая, финансовая кадровая, обеспечительная, информационная, имиджевая, контрольно - мониторинговая и др.

Данный комплекс мероприятий содержит содержание образовательного процесса, его результативное выполнение и реализация зависит от руководства, педагогического менеджмента, правильно организуемого руководства. **Основными объектами** управления являются: ориентация деятельности педагогов; создание стимулирующей среды через активизацию деятельности.

К *структурным уровням* педагогического менеджмента относятся управление деятельностью педагогического коллектива; управление деятельностью педагога; управление деятельностью учащихся.

Основными структурами педагогического менеджмента являются: *образовательный компонент*, организация учебно-воспитательного процесса, его связь с принципами, формами, средствами, методами, методами управления процессом обучения; *мотивационный компонент*, рекомендует ставить цели отдельным участникам совместного трудового процесса; *когнитивный компонент*, как способ развития корпоративного мышления, предлагает интерпретировать и проявлять педагогические знания;

деятельностный компонент, научно-педагогические подходы к использованию в рамках образовательных концепций и человеческого фактора.; *творческий компонент* предполагает, что педагогическая деятельность основана на творческом характере при постановке цели и выборе способов ее достижения; *информационный (конативный) компонент*, рекомендует определять информацию как предмет педагогической деятельности; *интегративный компонент*, с помощью которого функции управления процессом обучения ставят цель, достижение которой осуществляется совместно с субъектами образовательного процесса. [10]

Таким образом, педагогический менеджмент является управленческим делом, направленным на совершенствование эффективности образовательного процесса с новой организацией труда.

Педагогический менеджмент как система. Управление педагогическими системами имеет два основных направления: системное и ситуационное. Педагогическому менеджменту присущи системный характер. Система состоит из иерархических структур, тесно взаимосвязанных между собой. В психолого-педагогическом словаре дается нижеследующая справка: «педагогический менеджмент как деятельностьная система включает в себя следующие структурно-функциональные и системообразующие факторы: цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат), субъекты деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся и др.).б.), объект деятельности-исполнитель указа руководителя (ученик, преподаватель, заместитель директора и т. д.)б.), содержание деятельности (чтение, управление и т. д.)б.), способы деятельности (стили и методы взаимодействия преподавателей и учащихся, руководителя, преподавателей и учащихся)». [9] В системном управлении учитываются цели, задачи, технологии управления, люди, структура управления, которые взаимосвязанно рассматриваются в единстве. В ситуационном управлении в зависимости от возникшей ситуации учитываются методы, подходы, принимаемые как наиболее эффективные для ее решения. В ситуационном управлении в зависимости от возникшей ситуации учитываются методы, подходы, принимаемые как наиболее эффективные для ее решения.

Одним из факторов, необходимых для функционирования педагогических систем, является социальный спрос, соответствующий потребностям общества, сложившимся на определенном этапе. Н. В. Кузьмина предлагает различить целевую направленность педагогических систем по следующим признакам: должны удовлетворять определенные потребности общества; предполагают определенную цель деятельности общества и контролируются в соответствии с ней; относят установленную цель ко всем компонентам системы; нуждаются в руководителях системы, педагогах и обучающихся в качестве главных владельцев целей.

Педагогические системы создаются *при наличии в обществе четкой потребности* в воспитании, обучении или подготовке определенной категории людей (дети, молодежь, взрослые). Педагогические системы по

назначению (детский сад, школа, профессиональное образование, процесс обучения и т. д.)б.) различаются и все они объединяют общую цель: дать знания, опыт, воспитать определенные личностные качества личности, отношения. Таким образом, *педагогическая цель* – важный компонент создания любой педагогической системы. Педагогическая система появляется в обществе в том случае, когда накоплена определенная информационная система, которую должны владеть людьми. Таким образом, необходимая для обучающихся *учебная и научная информация* – еще один важный компонент педагогической системы. Педагогическая система возникает в случае, когда выявляются способы достижения цели, средства, формы и методы педагогического воздействия (средства педагогической коммуникации) и позволяют реализовать задачи, стоящие перед педагогической системой. Поэтому наличие *педагогической коммуникации* - обязательный компонент педагогической системы. Любая педагогическая система возникает при наличии контингента лиц, нуждающихся в определенной подготовке, образовании. *Обучающиеся* (учащиеся, студенты) – обязательный компонент педагогической системы. Педагогическая система создается в соответствии с целями данной системы при наличии *педагогов* с педагогическим, психологическим образованием, владеющих определенными информационно-коммуникационными средствами. Результативная деятельность педагогической системы определяется качеством педагогов. Обеспечение результативности педагогических систем требует организации его управления с *системной и целостной* точки зрения.

О нем Ю.А.Конаржевский в управлении педагогической системой говорил: «Невозможно работать со сложной структурой системы, ее развивать, управлять, проектировать, без глубокого осмысления ее системного значения и знаний о системе». Каждая система имеет переднюю структуру, которая образует эту систему, объединяющую другие структуры. В педагогической системе такую структуру выполняет ***коммуникационная структура***. Педагогическая система состоит из следующих компонентов: наличие цели - полнота содержания - организация (методы, формы)-мотивация (мотивация) - ожидаемый результат.

Эти структуры педагогической системы являются самостоятельным объектом управления. Основной смысл педагогического менеджмента заключается в том, чтобы ориентировать эти структуры на достижение общего эффективного результата, рассматривая их во взаимосвязи. Каждая система имеет свой менеджмент: чем больше система, тем выше уровень управления.

Факторы, сдерживающие успех в деятельности менеджера: зачастую неуправляемость, не может эффективно использовать время, расходует энергию силы на незначительные вещи, не справляется со стрессовыми ситуациями, часто сталкиваются с подчиненными, иногда даже в шоке; раскладывание личных ценностей, неправильное понимание своих личных качеств и целей дела, непонимание собственных целей, отсутствие понимания личных целей, понимания личных дел и целей, отсутствие понимания личной;

прекращение своего развития, отсутствие стремления к различным изменениям, не попытка адаптироваться, неспособность принимать правильные решения в моменты адаптации, низкая стратегическая способность принимать правильные решения в сложных ситуациях, недостаточная способность к педагогическому руководству; недостаточность творческих возможностей, недостаточная способность к реализации новых идей, неспособность к самостоятельному осуществлению; неспособность найти общий язык с людьми, не обращает внимание на их решения; недостаточное осознание особенностей, неспособность мобилизовать подчиненных к работе в новых условиях; недостаточные навыки руководства, недостаток опыта и гибкости в управлении деятельностью и деятельностью подчиненных; неспособность к обучению, отсутствие надлежащего обучения, помощи; низкая способность к формированию коллектива, неспособность к эффективному управлению и развитию педагогического коллектива; отсутствие педагогического и административного руководства, абсолютная неспособность к управлению, обучению и воспитанию подчиненных, случайно назначенный работник.

Целью руководителя является содействие выполнению закрепленной за ним работы другими. Для того, чтобы выполнить эту функцию, он должен иметь свои формальные полномочия, включая власть. Власть - это возможность оказывать влияние на поведение других.

Одной из главных причин, затрудняющих эффективность управления, является то, что руководитель, имея четко определенную власть, не может правильно направлять усилия подчиненных, а единственный инструмент руководителя для решения этих проблем - власть, воздействие и руководство. В зависимости от физических лиц, конкретных обстоятельств и способностей руководителя, на которых влияет воздействие и власть. В условиях организации, власть устанавливается в зависимости от подчиненности должностей службы друг другу. В связи с факторами социального поведения, чем больше людей зависит от руководителя, тем больше его власти. К этим факторам относятся изменяющиеся надежды общества, отношения и обычаи. К некоторым важным факторам современности относятся состояние чувств общества к предпринимателям, роль женщин в обществе, социальная цель менеджеров и движение по защите интересов потребителей. Проблему для организации зачастую вызывает социальный фактор, поэтому организация должна быть адаптирована к изменениям социальных факторов.

Анализ внешней среды может спрогнозировать риски, это позволит организовать действия заранее. После проведенного анализа руководитель оценивает сильные и слабые стороны организации. Для успешной реализации плана руководитель должен быть полностью осведомлен о внутренних возможностях и недостатках организации, а также о внешних проблемах.

К системообразующим элементам относятся субъекты и объекты педагогического менеджмента. **К субъектам относятся:** директор школы, заместители, учителя школ, учащиеся школ. **К объектам относятся:** процесс

обучения и все связанные с ним, например педагогический совет. Процесс обучения - процесс реализации образовательных программ. Школа - комплекс объектов, требующих системного подхода в управлении. Основными признаками **системности** школы являются: система состоит из нескольких **структур**, которые являются классами. А если рассматривать школу как коммуникативную систему, то она состоит из составляющих системы: учащихся, учителей, школьного руководства; система состоит из *взаимосвязи между несколькими компонентами*, между руководителями и заведующими отделами, между предметами; учебно-воспитательные задачи итерактивной системы решаются совместно с коллективом; системе характерна иерархия, к которой относятся школьный совет, педагогический совет, попечительский совет, методический совет, учителя. Школа как педагогическая система состоит из единиц системообразующих факторов (цели, результаты) и условий функционирования (педагогический коллектив, коллектив учащихся, содержание, средства, формы и методы педагогической деятельности и функциональных компонентов (управленческих функций). [11]. Школа - социальная система, ее признаки: учитель, родитель, единство учащихся в обучении и воспитании; директор школы - завуч по учебной работе - руководитель методического объединения - культура взаимоотношений между учителем; связь с внешней средой (внешкольными организациями и т. д. контакты); развитие школы можно рассматривать как цепь управленческих решений, школа может свободно управлять собой.

Структура управляющей системы делится на четыре уровня:

Первый уровень состоит из директора школы, школьного совета, школьного комитета, руководителей общественных организаций. Этот уровень определяет стратегическое направление развития школы.

Второй уровень - заместители директора школы, школьный психолог, социальный педагог, организатор общественно-полезного труда.

Третий уровень - учителя, воспитатели, классные руководители.

Четвертый уровень - орган самоуправления учащихся, классов и учащихся в целом. Распределение этого уровня отражает субъектно - субъективный характер отношений между учителями и учащимися. Ученик, являясь объектом взаимодействия, может сыграть роль субъекта в своем развитии.

В современных условиях педагогическую систему образовательных учреждений принято рассматривать как одну из нижеследующих систем, каждая из которых является самостоятельным подразделением сложной системы:

1. дидактическая, эта система включает в себя урок и внеурочную учебно - воспитательную работу; обязательные и факультативные занятия; основные формы организации учебного процесса - занятие (методики выполнения работы учащихся и учителей на уроке) - каждый из которых охватывается как самостоятельные единицы системы;

2. воспитательно-воспитательная система - состоит из внеклассной и внешкольной воспитательной работы, семейного воспитания, самостоятельного воспитания и самооценки в общественных учреждениях;

3. система самоуправления учащихся (в состав которой входят: самостоятельное управление в классе, подсистемы по различным направлениям деятельности);

4. система администрации школы состоит: из подсистем управления учебным процессом, руководства воспитательной работой, организации других видов работ.

В системе образования управленческие отношения выполняют воспитательную деятельность на различном уровне, предъявляются высокие требования к моральному, нравственному облику руководителя, воспитателя, учителя. Равноправное управление профессиональной деятельностью на разных уровнях - это и самобытность управления педагогическими системами. В процессе формирования личности обучающегося воспитатель самостоятельно не управляет деятельностью обучающегося, в нем участвуют несколько учителей - предметников, классный руководитель и все другие сотрудники школы, оказывающие ежедневное воздействие. Руководство деятельностью учителей, классных руководителей осуществляет директор школы и заместители директора по учебной, воспитательной и внеклассной работе. Учителя работают одновременно по нескольким направлениям. Он - классный руководитель, учитель - предметник, член методического объединения. Работа школы ведется на основе взаимодействия с родителями, общественными организациями, государственными учреждениями. Основной целью работы под руководством учителя является **выполнение нижеследующих целей начального образования** в условиях обновления содержания образования:

- создание благоприятной образовательной среды для гармоничного становления личности учащегося, владеющего основами широкого спектра навыков;

- знать новые формы и методы организации учебно-воспитательного процесса;

- создание условий для использования в учебно-воспитательном процессе новых форм методов и приемов, направленных на самостоятельное поиск и повышение интереса ребенка к знаниям, используя инновационные технологии на основе накопленной практики.

От современных школьников требуются следующие навыки:

1. функциональное и творческое применение знаний;
2. критическое мышление;
3. проведение исследовательской работы;
4. применение информационно-коммуникационных технологий;
5. использование способов коммуникативного общения, в том числе языковых навыков;
6. умение работать в группах, парах и индивидуально.

Основные задачи учителя в формировании этих навыков:

- не показывать учебный материал в готовом состоянии, а совместно с учеником объяснить поставленные задачи;
- рассмотреть пути, способы их решения; ;
- выслушать ученика, который хотел бы высказать свое мнение;
- стараться понять логику выступившего, поставив себя на его место;
- незначительная ориентационная коррекция общении учащихся, не отрицая ошибочного мнения.;
- создание условий для свободного общения учащихся.

После разработки среднесрочного плана учитель готовит план каждого индивидуального урока (краткосрочный план). Начав планирование урока, учитель знает, каким будет цель этого урока. Цель занятия должна соответствовать цели обучения, изложенной в учебной программе, но не должна содержать всех пунктов целей обучения. При формулировании целей урока необходимо иметь в виду, что они должны описывать определенные результаты с точки зрения того, что они должны делать в конце урока. При краткосрочном планировании на уроке уделяется внимание, чем занимаются учащиеся, а не учителя, облегчает планирование урока, облегчает оценку обучения, прогнозирование обучения и обучения.

Кроме того, устанавливается педагогическая цель по полному учебному курсу, позволяющему учитывать преемственность по предмету между уровнями образования. Только при направлении учащихся начальных классов на большую игру, совместную работу у ребенка развиваются навыки креативного мышления, прививаются навыки творческой работы. Творческие задания демонстрируют глубину истинных знаний учащихся, не повреждая и не принуждая учащихся. Они учат развивать креативное мышление и размышлять. Поэтому во время занятий необходимо будет предлагать задания: «придумайте», «составьте», «сравните», «исправьте», «докажите», «соберите», «разделите по смыслу». Большая часть программы охватывает основы теории конструктивного обучения. Эта теория базируется на том, что развитие мышления учащихся осуществляется в условиях их взаимодействия с ранее полученными знаниями, полученными из новых или разных источников в классе, от учителя, учебника и друзей.

Необходимо постоянно следить за 10 правилами управления Д. Карнеги (социально-психологическими):

1. Внимательно признайте особенности людей и начинайте хвалить.
2. Указывайте на недостатки косвенно, прямая критика не приносит пользы.
3. Сначала начинайте говорить о своей ошибке, а затем критикуйте.
4. Прежде чем приказывать, задайте вопрос.
5. Дайте человеку возможность защитить свои достижения.
6. Будьте щедры на похвалу.
7. Создайте возможность оправдаться и сохранить человеческие надежды.

8. Хвалите. Обнадеживайте, что недостаток легко исправить, в чем нет трудностей.

9. Достигайте состояния, когда человек по своему усмотрению может выполнять задания с интересом.

10. Дайте человеку возможность сохранить свой образ.

Правила, которые предлагает Д. Карнеги, учат уважительно относиться к подчиненному. В методе менеджмента управления заложена основа надежного отношения к личности. Главная цель менеджмента - достижение. А стремление к успеху - это большая сила, которая начинает развивать человека. Благодаря эффективному управлению можно увидеть результаты проделанной работы за качественный результат педагогической деятельности. Основной задачей повышения квалификации педагогов любого уровня с освоением основ педагогического менеджмента управления является овладение методической грамотностью (просветительская, компетентностная, исследовательская культура).

Педагогический менеджмент заключается в управлении компетентностью и активностью руководителя школы и учителей, а также в создании условий для самореализации.

Вопросы и задания

1. Какова система основных структур педагогического менеджмента?

2. Почему педагогический менеджмент определяется как система?

Какие признаки? Объясните.

3. С чем связано внедрение педагогического менеджмента в образовательных учреждениях в современном обществе?

Задание 1. Проведите сравнительный анализ способов менеджмента:

<i>способы</i>	<i>особенности</i>	<i>анализ</i>
системный		
ситуативный		

Задание 2. Дополняйте понятие педагогического менеджмента.



Тема 1.1.3. Принципы педагогического менеджмента, методы управления

Цель: дать характеристику принципам педагогического менеджмента, инновационным процессам, методам управления образовательными учреждениями.

Основные понятия: принципы управления, инновационные процессы, методы управления

План:

1. Принципы системности и целостности, синергетики, целенаправленно-ориентированного, технологического, компетентностного, результативности, обратной связи в осуществлении управленческой деятельности педагогических систем.

2. Принципы управления (Ю.А. Конаржевский) описание.

3. Методы управления. Методы социально-психологического управления. Организационные и административные методы управления. Методы экономического управления.

Управление педагогической системой требует *понимания ее системности, синергетических свойств, понятий о условиях существования и развития системы*. Выполнение демократических и гуманистических законов в управлении, предложенных Ю. А. Конаржевским, способствует использованию в структуре системы различных уровней активность руководителей, педагогов и обучающихся, родителей. Таким образом, компоненты и структура системы, их связи, системообразующий фактор (внутренний механизм, способный проводить систему на новое качество) и связь с окружающей средой глубоко охватываются и опираются на определенные принципы. При осуществлении управленческой деятельности педагогических систем руководствуются *системой принципов системности и целостности, синергетики, целевой ориентации, технологической, компетентностной, результативности, обратной связи*.

Принцип системности и целостности в управлении.

Руководство системной и целостной природой педагогического процесса служит основой для создания предпосылок эффективного управления им. Системный подход в управлении позволяет рассматривать педагогический процесс как целостную систему, опираясь на ее основные качества. Эта позиция обеспечивает целостность структуры, состава педагогических систем всех уровней, системообразующих факторов, функциональных компонентов и взаимосвязей. *Синергетическая позиция*. Социальные системы открытые и изменяющиеся, способные к саморазвитию через общение с внешней средой. В соответствии с такими качествами проявляется синергическое свойство всех уровней педагогической системы. Соблюдение синергетического принципа обеспечивает саморазвитие субъектов педагогической системы на основе самоуправления. Эти изменения позволят создать условия для развития, изменения, активизации целостной системы и ее компонентов и обеспечить *переход системы к новому качеству*.

Целевая ориентация требует ориентации на достижение определенной цели, а также обеспечения организации изменений во всех компонентах системы, подсистемах в соответствии с целями системы в целом. Этот принцип также включает в себя функции анализа и принятия решений на основе поисковой и исследовательской деятельности при постановке целей. *Технологическая позиция* заключается в разработке технологического алгоритма выполнения поставленных перед системой задач и обеспечении

предварительного определения необходимых ресурсов. Распределение и координация деятельности участников в соответствии с требованиями технологии обеспечивают продвижение организации по целям, что позволяет идентифицировать цели участвующих лиц и цели развития системы.

Принцип компетентности требует наличия у субъектов, организующих изменения системы, компетенций, необходимых для выполнения целей. Управление осуществляется посредством информационной, коммуникативной, рефлексивной деятельности, так как педагогические анализы и решения, охватываемые в процессе деятельности, действия прогнозирования и планирования, в основном, тесно связаны с компетенциями его участников.

Принцип обратной связи. Наряду с целями и задачами управления системой определяются ожидаемые результаты. В процессе педагогического или управленческого процесса анализируются ход, пути и способы выполнения результата и дается объективная оценка. Любая педагогическая система - как открытая социальная система, имеет диалоговое общение со средой, родителями, различными общественными организациями, людьми внутри коллектива.

Принцип результативности обеспечивается выбором технологий и эффективных методов, ресурсов, направленных на предварительное конкретное описание ожидаемых результатов и их достижение, а также целесообразность результатов определяется экспертизой. Ожидаемые результаты могут быть сделаны не только на последнем этапе, но и как промежуточные результаты по нескольким этапам для оценки хода работы.

Принципы управления - ведущая идея, принцип, который руководствуется в управлении. Принципы управления дают общие указания для принятия действий и решений. [12] С точки зрения педагогического менеджмента в работе Ю.А. Конаржевского «Менеджмент и внутришкольное управление» (2000) [13] рассматриваются следующие принципы управления, характеризующие требования к этим принципам.

Глубокое доверие к современным этическим ценностям - формирование ценностной ориентации, основополагающая позиция руководителя и педагогического коллектива, в основе которой лежит стимулирование поведения, деятельности каждого педагога, коллектива в целом.

Требования: уважение к личности, защита прав, признание возможностей каждого человека; уважение к людям как человеку; доверие к людям; предоставление возможности физическим лицам сделать выбор;

Прочная внутрикорпоративная культура - предполагает этику и культуру организации внутри организации. *Требования:* соблюдение требований управленческой этики; сохранение внутренней культуры внутри организации; формирование педагогического коллектива, создание системы; взаимоуважение, создание доверия;

Принцип единого отношения к человеку - руководитель рассматривает каждого работника педагогического коллектива не как работника,

осуществляющего виды профессиональной деятельности, а как личности, обладающего собственными целями, мотивами в процессе педагогического процесса. *Требования:* общаться с педагогами не только в сфере деятельности, но и в личной жизни, с проникновением во внутренний мир (общаться не только в процессе деятельности, но и о личной жизни); большую часть жизни педагога составляет его работа, поэтому его место в работе должно быть таким, чтобы ему было радостно;

Принцип обогащения работы педагога и карьерного роста - стремление руководства организовать различные виды профессиональной деятельности педагога, тем самым пробудить профессиональный интерес и поддерживать его профессиональную уверенность. *Требования:* создание максимально благоприятных условий для привлечения педагогов к инновационной деятельности; отслеживание повышения уровня квалификации педагогов и т.д.

Принцип мотивации личности к труду - индивидуальный интерес педагога к работе, способствует принятию им определенных обязанностей перед образовательным учреждением и педагогическим коллективом.

Требования: каждый руководитель должен иметь систему мотивации: моральное и материальное; умение проявлять внимание к руководящим людям, владеть техникой внимания, позитивного общения; иметь взаимное согласие, взаимную поддержку и т. д.;

Принцип консенсуса (общий, совместный договор) - привить коллектив к взаимному согласию, сотрудничеству с учетом индивидуальных взглядов педагогов руководителя. *Требования:* дать объективную оценку членам коллектива при обсуждении вопроса или принятии решения; уметь выражать свои взгляды и мнения перед коллективом с конкретными аргументами и т. д.;

Принцип общего статуса для всех сотрудников - обеспечивает эффективное взаимодействие с сотрудниками. *Требования:* соблюдение прав работников; равное отношение всех; надлежащее отношение к статусу "педагог"; соблюдение норм педагогической этики; повышение авторитета педагогов в обществе.

Принцип расширения подготовки и переподготовки всех сотрудников основывается на непрерывном совершенствовании профессиональных знаний, прохождении специальных образовательных программ, направлении на выполнение видов деятельности.

Требования: правильный подбор профессионального специалиста; обеспечение качества "педагогического продукта"; передача управленческой власти (учитель); пополнение работы, создание необходимых условий для работы; повышение знаний учителей в соответствии с требованиями нового содержания образования: прохождение курсов и т. д.; совершенствование работы сетевых сообществ; направление, поддержка профессионального роста педагогов.

Принцип политики полной занятости. *Требования:* обеспечение квалифицированными специалистами качественных профессиональных

знаний в соответствии с законодательством современного рыночного общества; выполнение основных моральных обязанностей; создание условий для обновления компетенций специалистов, прошедших хорошую подготовку один раз в 5 лет.

Принцип ориентации на качество - определяет организацию, руководство образованием, ориентированное на результат в соответствии с требованиями менеджмента качества. *Требования:* организация образовательной среды, ориентированной на результат; создание среды формирования компетентностных качеств обучающихся; совершенствование школьных-ученических связей; информационное обеспечение управления; повышение качества образования; выпуск высококачественных «педагогических продуктов»; вовлечение членов коллектива в управление.

Принцип косвенного контроля - систематический, последовательный, ведение, эффективный контроль на основе прозрачности, достоверности, точности. *Требования:* наличие уважения и доверия к сотрудникам; равное отношение ко всем работникам; поддержка творческих заслуг и идей сотрудников; осуществление своевременных корректировок посредством контроля.

Принцип принятия решений коллективом - один из основных инструментов демократического руководства, принятие общих решений. Это возможно только в условиях прозрачности управленческой информации.

Требования: с информацией, по которой принимается решение коллективом, должен быть ознакомлен каждый член этого коллектива; активное участие педагогов в разработке принимаемых решений, активное использование коллектива;

Принцип направления задач - вовлечение педагогических работников в управление, эта позиция действует в соответствии с принципом «снизу вверх». *Требования:* обогащение педагогической работы и осуществление карьерного роста на практике; автоматизация управления и т. д.

Принцип горизонтальной связи - создание взаимосвязи со всеми членами педагогического коллектива, обеспечение обмена информацией, опытом.

Требования: для достижения конкретной цели организации руководителем осуществляется путем принятия коллективного решения передача (делегирование) некоторых своих обязанностей; на основе программ длительного времени целенаправленно формируются горизонтальные связи; учитываются неформальные связи между педагогами. [13]

В современном педагогическом менеджменте предлагаются следующие принципы управления, связанные с происходящими изменениями в обществе, системе: солидарность, демократия, гуманизация, целеустремленность, постоянное обновление, эффективное управление (рациональность), научность управления. Данные принципы управления неразрывно связаны между собой, рассматриваются в одной системе, в основе которых лежит доверие и уважение к человеку. Достижение конкретных результатов и их реализация будет эффективна только при соблюдении этих связей.

Методы управления. Управление образовательным учреждением связано с определением способов и методов воздействия на коллектив, его отдельные части, сотрудников и учащихся. Методология управления предусматривает изучение методов управления. Метод (в переводе с греческого «methodos»- путь) - это способ достижения цели. С помощью методов управления осуществляется основное содержание управленческой деятельности. Методы управления имеют индивидуальную сущность и способы самостоятельного развития.[7] **Методы управления** - процесс осуществления управленческих функций, с одной стороны, и, с другой, процесс воздействия на сотрудников организации с целью активизации своей работы и приобретения ее творческого, заинтересованного, активного характера. В. Веснин утверждает, что методы управления являются одним из основных факторов, формирующих стили управления, в результате которых формируется взаимосвязь между руководством и сотрудниками и методы организации деятельности исполнителей, основывающиеся на стиле управления. [14] Методы управления в зависимости от характера подразделяются на следующие группы: социально-психологические, организационные и административные методы, экономические методы.

1) Методы социально-психологического управления – рассматривает пути воздействия на поведение человека и коллектива, состояние и настроение организации, способы активизации благоприятного климата в организации на основе высокой моральной культуры, глубокого уважения к человеку и коллективу. Социально-психологические методы направлены на формирование и развитие в обществе таких морально-нравственных ценностей, как доброта и жестокость, сущность жизни, моральные принципы в обществе, социальные и индивидуальные отношения и т. д. Они рассматривают отношения и связи, возникающие в трудовом коллективе, конкретных путей воздействия на физических лиц. Социально-психологические методы - как средство образования и воспитания используются в целях организации, подготовки к выполнению намеченных задач и повышения ответственности членов педагогического коллектива.

Социально-психологические методы - как средство образования и воспитания используются в целях организации, подготовки к выполнению намеченных задач и повышения ответственности членов педагогического коллектива. *Социальные методы* позволяют определить и поддерживать неофициальных лидеров, место и роль работника в коллективе, поощрять сотрудников для достижения конечных результатов труда, обеспечить эффективное общение и избежать конфликтов между людьми в группе. В числе методов социального управления: социальное планирование, социологические исследования, оценка личностных качеств, морали, партнерства, конкуренции, управления конфликтными ситуациями.

2) Организационные и административные методы управления. Определяет способы воздействия субъектов управления на объекты на основе государственных, указов, законов, положений, приказов, распоряжений,

инструкций, назначает обязанности, права, ответственность каждого руководителя и исполнителя. Организационные и административные методы основаны на правах и обязанностях людей на всех уровнях управления и управления, ведении руководителем своей власти, ответственности подчиненных и создании системы организационных отношений. Такие методы делятся на три группы:

1. *Организационная стабилизация* - установление долгосрочных отношений между людьми в системах управления (концепция управления организацией, структура структуры управления, персонал, руководство, рационализация, регулирование, контроль и надзор).

2. *Организационно-административно* - обеспечивает оперативное управление совместной деятельностью лиц и отделов. (эти методы осуществляются в виде контрактов, приказов, указаний, решений).

3. Обеспечение стабильности *организационных и дисциплинарно* - организационных отношений и взаимоотношений, ответственность сотрудников за выполнение задач.

Организационные эффекты основываются на внутренних нормативных документах, регулирующих деятельность сотрудников: устав организации, положения подразделений, коллективный договор, должностные инструкции, внутренние правила. Эти документы осуществляются в обязательном порядке приказом руководителя организации.

Методы, относящиеся к данной группе: *директива* (служебный документ в письменном виде, в котором указываются цели, задачи, порядок, порядок и сроки исполнения проводимых мероприятий); установление порядка, распределение обязанностей, регулирование, инструктирование, приказ, постановление, общеобязательное требование, возложение ответственности, выдача поручений и определение критериев его исполнения. *Приказ* - обязывает подчиненных своевременно выполнять принятые решения. *Заявки* подаются от имени руководителя организации. *Указ* не охватывает все функции организации, чем приказ, является обязательным для исполнения в рамках конкретных функций руководства и структурного подразделения. Указы, как правило, передаются от имени заместителя руководителя организации. Инструкции и инструкции направлены на оперативное регулирование процесса управления и ограниченное количество сотрудников. *Дисциплинарная ответственность и штрафы*. Порядок является обязательным для всех работников, подчиненных правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым Кодексом, другими законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и местными нормативными актами организации. Работодатель обязан создать работникам условия, необходимые для соблюдения трудовой дисциплины. Режим работы школы определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

В случае дисциплинарного нарушения или неисполнения работником своих обязанностей работодатель вправе применить следующие дисциплинарные меры: предупреждение, выговор, освобождение от

занимаемой должности в соответствии с основанием. Основные механизмы этих методов: воздействие, ответственность, предъявление исков. Указанные методы указывают сроки исполнения конкретных исполнителей и требуют выполнения. Применение организационно - регулятивных методов зависит от состояния деятельности образовательного учреждения, профессиональной компетентности руководителя.

Экономические методы - основаны на: оценке труда педагогических специалистов и обучающихся, способах материального стимулирования результатов деятельности, совокупности экономических стимулов и достижений, косвенно воздействуют, организации деятельности сотрудников в необходимых направлениях.

Экономический метод-совокупность инструментов и способов, целенаправленно влияющих на создание благоприятных условий для функционирования и развития организации.[5] *Методы*, относящиеся к данной группе: экономический учет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, финансирование, экономическое стимулирование: вознаграждение, заработная плата, награждение, материальная помощь. К нарушителям обязательств применяются методы штрафа (понижение в должности, увольнения и т. д.). *Метод поощрения за конечный результат* стимулирует интересы группы, поощряет коллективизацию и выплачивается из фонда заработной платы для достижения определенных результатов отдельными структурными подразделениями: повышение производительности труда; повышение качества продукции, работ и услуг; экономия ресурсов и т. д.

Методы управления неразрывно связаны друг с другом. Например, если должность работника возрастает, то соответственно ее заработная плата будет расти. Все методы управления не изолируются друг от друга, так как они представляют собой пути воздействия на систему управления для достижения определенной цели. Для осуществления определенных целей, а также управленческих функций используются вышеуказанные методы управления.

Вопросы и задания

1. Анализировать принципы, основанные на формировании ценностной ориентации
2. Представьте прогнозную модель системы действий руководителя в соответствии с требованиями принципа мотивации к труду физических лиц.
3. Изучите опытными доказательствами положение в обновленной системе образования принципа расширения подготовки и переподготовки всех сотрудников.
4. Охарактеризуйте взаимосвязь методов управления.
5. Составьте алгоритм взаимосвязи принципов управления.

Задание 1. Дополняйте механизм методов психологического воздействия в управлении

<i>Метод</i>	<i>Механизм</i>	<i>Метод</i>	<i>механизм</i>
Метод убеждения		Имитация	
Влияние		Принуждение	
Требовательность		Запрет	
Просьба		Приказ	
Похвала		Совет	

Задание 2. Определите организационные и административные методы управления и укажите общий механизм

<i>Метод</i>	<i>Определение</i>	<i>Общий механизм</i>
Инструкция		
Постановление		
Установление порядка		
Директива		
Указ		

Раздел 2. Функции управления

Тема 1.2.1. Особенности педагогического менеджмента. Управление учебными заведениями. Функции управления. Информационно-аналитическая функция. Назначение функции

Цель: дать определение функций управления, описать информационно-аналитические и контрольные функции управления.

Ключевые понятия: управленческая функция, управление, информационно-аналитический, педагогический анализ, SWOT-анализ, триангуляция в управлении, постановка Smart целей, настройка умных целей.

План:

1. Особенности педагогического менеджмента.
2. Управление учебными заведениями.
3. Функции управления.
4. Информационно-аналитическая функция.
5. Назначение функции

Педагогический менеджмент имеет *специфические особенности*, связанные с творческой деятельностью педагогов. Каждый преподаватель является менеджером учебно-познавательного процесса обучающегося, находящегося в его распоряжении, а руководитель организации – менеджер целостного учебно-воспитательного процесса учебного заведения. Одним из *закономерностей*, присущих только педагогическому менеджменту, является предмет, продукт, состав и особенности результатов труда менеджера. Предмет труда менеджера в образовательном процессе - деятельность управляемого объекта (субъекта), продукт труда - информация, средства труда - язык, речь, результат труда - уровень знаний, воспитания, развития обучающихся. Педагогическая система учебного заведения сложная структура, состоящая из нескольких систем: учебного, воспитательного, материально-технического, информационного обеспечения, самоуправления, административного управления.

Эффективность системы учебного заведения зависит от функционирования составных частей системы в одном направлении, действий в одном направлении. В этой связи в менеджменте есть понятие внутренней среды организации. Внутренняя среда организации - это разделы, созданные для эффективного достижения целей. **Внутреннюю среду** организации образования составляют: администрация, преподаватели, обучающиеся, финансовый отдел, технический персонал, библиотека и т. д. Специфика педагогического менеджмента: в управлении участвуют различные структуры внутренней среды, т. е. субъекты управления: классный руководитель, заведующий отделом, воспитатель, преподаватель. Эта особенность оказывает существенное влияние на содержание, результаты управления общеобразовательным учреждением. В науке менеджмента имеется несколько классификаций управленческих трудовых функций.

Функции менеджмента - вид управленческой деятельности, осуществляемый различными способами, методами, организацией и контролем работы.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и сотрудничестве управления, и характеризующийся определенной единицей, сложностью и устойчивостью воздействия органа управления на объект. Впервые функции управления в XIX в. А. Файоль определил как: планирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль. С тех пор функции управления классифицируются по-разному. Исследователь функций управления, ученый И. П. Шалаев на основе упорядочения содержания управления обозначил функции согласования и регулирования работы всех участников педагогического процесса. П. И. Третьяков в книге «Управление школой по результатам» (1997) выделил следующие функции управления: информационно-аналитическая, стимулирующая (мотивация) - целевая, планово-прогнозная, организационно-исполнительная, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная. [20] В настоящее время А. И. Китова, Б. Ф. Ломова, Ю. А. Конаржевский, В. Г. Афанасьева, Р. Х. Шакурова, В. А. Якунина предлагают в своей классификации такие функции управления: постановка целей, планирование или принятие решений, организация, контроль, координация, регулирование, коррекция. Основываясь на классификации управленческих функций, в современном педагогическом менеджменте управленческие функции можно сгруппировать следующим образом: информационно-аналитическая, постановка целей, планирование, принятие решений, организация, стимулирование (мотивация), контроль, учет, регулирование, коррекция.

Функции управления состоят из взаимосвязанной последовательности, *механизм* ее реализации выполняется по следующему алгоритму:

1. учет первичного состояния системы образования школы;
2. анализ внутреннего, внешнего состояния школы, оценка состояния школы;
3. прогноз перспектив дальнейшего развития;
4. назначение цели;
5. планирование в соответствии с установленными целями;
6. мотивация через результаты планирования: распределение ресурсов, финансовое, кадровое, информационное обеспечение;
7. организация работ, выполняемых по плану;
8. контроль за ходом работ, внесение изменений и дополнений, связанных с состоянием необходимости, текущими обстоятельствами, мониторинг по результатам контроля;
9. анализ полученных результатов (посредством которого осуществляется определение стратегии, тактики управления), определение опыта развития.

Данные управленческие функции осуществляются в зависимости от особенностей образовательного учреждения. Их целостность составляет

содержание процесса управления. Цикл управления образовательным процессом начинается с анализа и заканчивается анализом.

Информационно-аналитическая функция позволяет обосновать результаты учебной деятельности каждого подразделения, анализ фактического состояния, целесообразность и эффективность используемых методов, методы управления образовательной информацией. Л. Павлова отметила, что информационное обеспечение позволяет принимать решения с учетом обмена мнениями и выбора эффективных альтернативных целей. [7] И. Н. Герчикова подчеркнула, что информация должна быть достоверной, точной и достоверной, правильно собранной, эффективно систематизированной, необходимой для принятия управленческих решений. [6] Показатели содержательной деятельности информационной системы управления в организации образования являются показателями: качества образованности обучающихся, динамики его роста и снижения, творческо-поисковой работы, достижений педагогов и т.д. С помощью обобщенной информации дается оценка текущей ситуации, анализируется, определяется внутреннее, внешнее значение, в результате чего ориентируются решения. Необходимая для анализа информация должна быть собрана в течение года.

Каналы информации: индивидуальные беседы с сотрудниками, беседы с педагогическим коллективом, обмен мнениями, средства массовой информации, сеть Интернет, письменные информационные письма, электронная почта, данные диагностики и мониторинга, результаты педагогических, психологических, социальных исследований, результаты наблюдений, документы, статистические данные, опросы (от родителей, обучающихся и т. д.) и т.д. Информационная функция предусматривает три уровня информации: административный совет (директор школы, заместители директора); коллективные коллегиальные организации (педагогический совет, методический совет, попечительский совет, общественные организации); совет ученического самоуправления. Руководитель учреждения должен понимать важность информации, запоминать поступающую и услышанную информацию, получать и сравнивать информацию из нескольких источников. Руководство должно своевременно предоставлять информацию сотрудникам. Общение с педагогическими работниками в сфере внутришкольного управления должно основываться на взаимопонимании и уважении. **Анализ** - способ получения информации о причинах эффективности совместной работы педагогов и обучающихся. Он является одним из методов контроля в педагогическом менеджменте. В соответствии с требованиями современного педагогического менеджмента, показатели анализа осуществляются через мониторинг и определяется эволюцией (подверженность каким-либо процессам структурным изменениям) проверки уровня успеха. В эволюционном изменении будут получены ответы на следующие вопросы: "Что изменилось?" , "С чем это связано?", "Какие изменения произошли в системе управления школой?", "Могут ли изменения стать показателем успеха?". В соответствии с современными требованиями качества управления

должны осуществляться самостоятельный анализ, оценка на основе аудита – триангуляции. По ней осуществляется анализ внутреннего и внешнего состояния организации на основе триангуляции отзывов учащихся, родителей, сотрудников. *Триангуляция в управлении* - всестороннее подход к принимаемому решению: педагогический коллектив, учащиеся, родители, руководство, проверка правильности совместного решения, повышение надежности, кумулятивная оценка достижения результата. На основе обобщенной информации проводится педагогический анализ общего состояния педагогического процесса, выполнения видов деятельности. **Педагогический анализ** - одна из основных функций менеджеров в образовании, предусматривающая направление развития, общее состояние системы, объективную оценку результатов учебно-воспитательного процесса, на основе которой даются рекомендации по его совершенствованию или достичь высокого качества.

Ю. А. Конаржевский говорит, что на основе функции педагогического анализа: управления и состояния школы, хода развития, объективной оценке результатов педагогического процесса и на этой основе дается совет по улучшению системы или определяется функция, способствующая его переводу на более высокое качество. [21] *Цель педагогического анализа* - углубленное обеспечение познавательных аспектов управления педагогическим процессом и на этой основе содействие развитию школы, ее структурных частей, педагога, родителей обучающегося. *Содержание педагогического анализа*: создание, обеспечение ситуации. Основными *объектами педагогического анализа* являются: внутришкольные мероприятия: процесс обучения и воспитания, общее состояние учебного процесса, уровень педагогической культуры педагогического коллектива, качество образования, материальное обеспечение учебно-воспитательного процесса, общие итоги проведенных учебных занятий и др. К объектам ежедневного анализа относятся: посещение уроков учителя, проведение педагогического анализа. При этом руководитель школы должен знать виды анализа урока (параметрический, аспектный, тематический, итоговый) и его содержание, этапы.

Этапы педагогического анализа:

1 этап - создание программы, определение наиболее важных аспектов учебно-воспитательного процесса. На этом этапе обобщается и обрабатывается информация о состоянии учебно-воспитательного процесса в течение учебного года, в результате которого выявляются влияющие условия, методы и средства, положительные, негативные последствия.

2 этап - структурная и функциональная характеристика субъекта анализа. Результаты действий.

3 этап - анализ причинно-следственной связи. На этом этапе осуществляется выявление причин успеха или неудачи, факторов, влияющих на него.

4 этап - определение уровня достижения цели, разработка необходимых аналитических материалов для педагогического совета.

В современном педагогическом менеджменте при внутришкольном анализе часто используется **SWOT-анализ**. SWOT : S - сила, W – слабость, O- возможности, T- угроза. Этапы проведения SWOT - анализа:

1 этап - этап определения. В ней определяются факторы, влияющие на развитие образовательного учреждения, возможности внешней среды, угрозы, происходящие из внешней среды.;

2 этап - этап анализа. На данном этапе проводится анализ возможностей образовательного учреждения по вышеуказанным факторам. По ней определяются сильные стороны возможностей школы, а затем слабые стороны.

3 этап - создание SWOT - матрицы. На данном этапе выполняется сверка выявленных факторов с парой.

Например, (образец)

S (Strenght) - сильные стороны	W (weakness) – - слабые стороны
1. Единство педагогического коллектива 2. Обеспеченность учебно-материальной базы 3. Высокий уровень повышения психолого-педагогической, информационно-коммуникационной компетентности педагогов; 4. Работа внутришкольного центра робототехники. 5. Гласность и прозрачность системы поощрения и стимулирования преподавателей и др.	1. Снижение качества образования 2. Малое финансирование 3. Недостаточное проведение On-line уроков 4. Слабое внедрение результатов научно-исследовательской работы преподавателей в учебный процесс и т. д.
O (opportunity) – возможности	T (treat) – угрозы
1. Контакты с другими школами 2. Содействие повышению квалификации учителей: организация преподавательских семинаров, педагогических чтений. 3. Издание учебно-методических пособий, инструкций. 4. Внедрение новых образовательных технологий в процесс обучения (ИКТ, СТО) и др.	1. Слабость базы экспериментальных обучающих площадок 2. Износ школы: негативное воздействие на здоровье учащихся 3. Повышение конкуренции 4. Снижение социального статуса педагога и др.

Посредством SWOT-анализа осуществляется влияние внешней среды на работу школы, выявление ресурсов организации образования и разработка мер по совершенствованию работы школы. По результатам SWOT-анализа будут разработаны планы по корректировке текущей ситуации, устранению негативных последствий, дальнейшему развитию и совершенствованию достижений. Метод SWOT-анализа эффективен и выполняется в алгоритмическом порядке, систематическом, последовательном, визуальном описании ситуации. Существующие проблемы будут объединены в одну

последовательность и послужат основой для проведения сравнительного анализа. Сегодня SWOT-анализ является основным аналитическим методом, применяемым в педагогическом менеджменте. Функции педагогического анализа служат основой для осуществления постановки целей следующей функции управленческой деятельности. [21]

Функция постановки цели - способствует пониманию общей цели участников педагогического процесса и адекватному осознанному реагированию на ее достижение. Цель - осмысление, постановка успеха деятельности. [22] Главная цель этой функции - обеспечить четкое выполнение работ всеми участниками педагогического процесса в соответствии со своими задачами и заданными им планами, а также в соответствии с необходимостью достижения своих и коллективных целей в условиях конкретных знаний. Постановка цели - уровень принятия решений, требующий стратегических задач, стратегия, направленная на достижение одной цели. [5] Какая-либо организация создается для выполнения определенной цели. Государство в организацию образования - школа, детский сад, колледж и т. д. - с момента открытия заказывает качественную организацию образовательных услуг, и ежегодно финансирует их. В связи с этим каждая организация образования определяет цели своей деятельности с учетом факторов: спроса государства, местных возможностей и особенностей, желания родителей и т.д. **Постановка цели** - способствует пониманию общей цели и достижению ее участниками педагогического процесса, адекватному осознанному действию. Главная цель этой функции - обеспечить четкое выполнение работ всеми участниками педагогического процесса в соответствии со своими задачами, и планами, заданными им, в соответствии с необходимостью достижения индивидуальных и коллективных целей в конкретных условиях образования. «Постановка цели», «целеустремленность» - умение заранее определять результаты работы организации образования, которые должны быть выполнены в течение определенного периода времени. *Постановка цели заключается* в том, чтобы предвидеть или проектировать результаты развития организации в течение определенного периода, увидеть ход *достижения этого результата как реальную тенденцию. Постановка цели состоит в определении ожидаемого результата и путей его достижения.* Процесс может также повлиять на изменения, связанные с различными ситуациями в процессе проектирования. Поэтому должны быть сформулированы как конечная стратегическая цель развития организации на 3-5 лет, так и промежуточные цели (годовая, полугодовая, квартальная), которые будут отслеживать пути ее достижения. Точность постановки цели заключается в том, что она носит характер, который можно измерить, проверять, что она выполнена посредством ожидаемых результатов.

Целеустремленность должна быть общедоступной и обязательной, необходимой для эффективного функционирования организации. Все структурные подразделения в составе определенной организации, учреждения служат *главной цели, стоящей перед организацией в целом.* В структурные

подразделения школы входят учебные структуры, включающие начальные классы, основные классы, отделения старших классов, методические объединения по предметам, отдел воспитательной работы, ученические организации и т. д. Определяются *специальные цели каждого из них, вытекающие из основной цели школы*, обеспечивающие ее. В частности, постановка целей не ограничивается определением только будущих результатов школы. Распределение *главной цели (декомпозиция)* включает в себя определение *специальных целей*, направленных на выполнение главной цели с учетом функций и взаимосвязей его частей.

Организация образования является важной структурой, тесно связанной с будущим внутри социальных систем, ее деятельность и содержание *способствуют управлению социальными изменениями. Постановка цели - умение предвидеть результаты* после изменения проектируемого объекта, а также увидеть ход достижения данного результата *как реальную тенденцию*. Постановка цели состоит из ожидаемого результата и путей его достижения. Должны быть сформулированы и промежуточные цели, как ожидаемые результаты, которые будут следовать как конечной цели, так и пути ее достижения, и на основе их результатов должны быть подходящие к измерению, проверке выполнения цели, решения данной проблемы. Тогда суть управленческой деятельности будет соответствовать деятельности по развитию организации как системы в целом. По результатам анализа руководитель школы составляет несколько вариантов целей. Определение приоритетов в соответствии с требованиями современного менеджмента - определение стратегии. В определении целей должны соблюдаться следующие *требования*: цель должна быть четкой, иметь качественные, количественные характеристики, быть достоверными, корректироваться в соответствии с изменениями, связанными с условиями организации, быть признанными лицами, исполняющими цели, быть проверенными, цели структурных подразделений образовательного учреждения должны быть согласованы и взаимосвязаны между собой [14], быть четко сформулированы, в каком промежутке времени выполняется намеченная цель, быть понятной исполнителям, с учетом имеющихся возможностей [22], необходимо продумать методы реализации целей, учитывать материальные ресурсы;

Процесс построения цели, логико - конструктивная работа выполняется по следующему алгоритму: анализ сложившейся ситуации; регулирование необходимых нормативных документов; изучение потребностей и потребностей, подлежащих удовлетворению; определение ресурсов, позволяющих их удовлетворять; уточнение запросов, выполняемых через доступные возможности; составление цели-постановка конкретной цели. В системе педагогического менеджмента используются управленческие технологии по целям. Одним из них является постановка Smart-целей. В постановке Smart-цели - цели отличаются четкими, своевременными, реалистичными, выполняемыми, доступными, измеримыми.

В конце каждого учебного года руководством проводится большая подготовка к педагогическому совету. Руководители всех звеньев, предметно-методические объединения, организации самоуправления и др. структурные подразделения анализируют на своих заседаниях круглогодичные работы, дают самостоятельную оценку в соответствии с концептуальными направлениями школы. В нашем опыте этот процесс состоит в том, чтобы все члены данной структуры отвечали объективно на три простых вопроса, участвуя в них. Они записываются на интерактивную доску или флип-чарт:

– Каких успехов мы достигли в этом году? В чем они видны?

– Какие недостатки были допущены в выполнении этих целей? В чем они видны?

– Что делается для того, чтобы в дальнейшем избежать этих недостатков? В чем, когда и как мы можем увидеть его результаты?

Ответы на вопросы задаются открытым, искренним, критически, обсуждаются с большим количеством, а затем попадают на бумагу. Эта дискуссия достигает своего взлетного предела, когда речь идет о вопросе 3. Ведь здесь не только перечислить работы, которые необходимо выполнить в предстоящие годы, но и когда она будет выполнена, кто отвечает за это, какой результат будет ожидаться – все делается на бумаге как конкретное мероприятие. Вот и суть этих ожидаемых результатов и концептуальные направления школы определяют *цель - задачи каждого структурного подразделения на предстоящие годы*. Таким образом, цели, ожидаемые результаты работы всех структурных подразделений на предстоящий год, а также вытекающие из них предложения, вносимые в план развития, представляются в рабочую группу педсовета. Руководители школ, руководители подразделений, *рабочая группа*, состоящая из учащихся и родителей, тщательно анализируют представленные выводы. На ее основе в соответствии с целями и концепцией общеобразовательной организации разрабатывает проект ожидаемых результатов в предстоящие годы, проект действий, вытекающих из него. На заключительном педагогическом совете данный проект обсуждается и утверждается новыми предложениями. Таким образом, в нашем опыте и анализ сложившейся ситуации, и постановка целей осуществляется с участием всей организации. Важно понимать, что каждый человек имеет непосредственное отношение к планированию изменений организации и их выполнению, предлагать свои подходы к дальнейшему совершенствованию и развитию работы.

Деятельность любой школы направлена на определенные цели в соответствии с общественными потребностями, которые могут быть достигнуты в течение определенного времени обучения. Достижение цели, эффективное использование имеющихся для этого ресурсов определяется действиями управления. Использование заранее определенной цели в качестве перспективного четкого ориентира обеспечивает самоорганизацию организации, взаимоувязанность действий во всех ее структурных подразделениях. Суть целенаправленной ориентации в управлении

заключается в том, что каждая структура имеет самостоятельные цели и задачи, а эта цель - упорядоченный набор задач позволяет реализовать цели организации.

Вопросы и задания

1. Создайте матрицу SWOT-анализа вашего профессионального уровня развития.

2. Сделайте педагогический анализ одного занятия.

3. В ходе практики проанализируйте работу организации образования по определению целей и задач:

- Кто и как осуществляет определение цели?

- Проанализируйте уровень участия членов коллектива в постановке целей.

- Обратите внимание на достоверность и доступность целей.

- Уточните, есть ли ожидаемые результаты, насколько это соответствует цели.

- Ознакомьтесь с целями структурных подразделений организации и оцените ее соответствие целям организации.

- Проанализируйте, насколько соблюдены семь принципов, представленных в теории управления.

4. Поставьте тактическую цель организации в качестве руководителя будущей организации.

5. Предложите свою концепцию в зависимости от понятия «Постановка цели».

6. Руководствуясь образцом, создайте проект плана школы.

7. Составьте стратегический план развития.

Тема 1.2.2. Функции планирования и принятия решений

Цель: дать характеристику функций планирования управления и принятия решений.

Основные понятия: планирование, этапы планирования, план развития, стратегический план, тактический план, оперативный план, принятие решений, управление рисками

План:

1. Функции планирования

2. Программа стратегического развития

3. Функции принятия решений.

Важное звено думать о изменениях в стратегическом образе через определение приоритетов в современной системе менеджмента. Служба управления образованием должна обязательно согласоваться с ценностями организации образования и ее стратегией, миссией, видением. Принимаемые решения руководства организации образования должны соответствовать стратегическим документам. Она необходима для развития организации образования в одном направлении и для того, чтобы ресурсы не противоречили соответствующим стратегическим целям. Если она не

выполнена, развитие, деятельность организации образования будет неэффективной.

Функции планирования - процесс реализации поставленных целей в практической деятельности, который состоит из принятия конкретных решений и видов деятельности, базирующихся на прогнозировании, выборе и разработке проектов их достижения. Функции составления плана в рамках организационной структуры управления дает возможность выбора путей достижения и постановки целей путем распределения задач. [7] Для реализации намеченной цели составляется план. План дает четкое направление на предстоящую и ближайшую работу и является непрерывным процессом ее реализации. Планирование осуществляется на основе анализа работы коллектива и составляется рабочий чертеж с указанием времени и сроков его выполнения, хода выполнения, ответственных лиц. В реализации плана должен активно участвовать весь коллектив, эта функция образует систему комплексных мер, направленных на решение актуальных проблем школы. Планирование деятельности в соответствии с требованиями современного менеджмента –это постановка целей и задач, определение критериев успеха, согласование и планирование методов эволюции.

Требования, учитываемые при определении критерия дохода: определение критериев оценки результативности деятельности, индикаторов (показателей), определение целей и результатов развития, оценка, анализ, определение рисков, установление мер по снижению влияния рисков.

Задачи планирования:

- качество предоставляемых услуг в соответствии с требованиями общественного спроса;
- простая, удобная для выполнения, поддержка инициатив, предсказуемость;
- осуществление интеграции, обеспечение безопасности управления;
- регулирование, осуществление контроля, содействие обучению и воспитанию;
- системная организация развития организации образования;
- разделение деятельности педагогического коллектива на части;
- определение конкретных мероприятий, постановка исполнителей и сроков исполнения;
- воспитание ответственности членов педагогического коллектива, формирование коллективных качеств и совместного труда.

Этапы планирования: оценка возможностей; прогнозирование (перспективное состояние организации); определение целей, задач; определение альтернативы (альтернативы) выполняемых мероприятий; составление программы действий (проекта); определение необходимых ресурсов; определение ответственных, ознакомление их с планом; составление основного плана; распечатка, представление результатов планирования; утверждение плана руководителем школы; контроль за исполнением плана состоит в создании. Планирование способов реализации в

соответствии с требованиями современного менеджмента - разработка комплекса мероприятий и планирование методов эволюции – сбор данных, оценка методов, изменений.

Формирование планирования заключается в уточнении целей развития школы и каждого отдельного отдела управления в школе, определении основных задач, сроков выполнения, необходимых ему трудовых, финансовых, материальных ресурсов. Служба по масштабу планирования подразделяются на: стратегический план, тактический план, оперативный план, по сферам деятельности: план воспитательной работы, план методической работы, ученического самоуправления, план организации и т. д.

План развития образования - направлен на удовлетворение потребностей заинтересованных лиц, обучающихся и государства.

Требования к разработке и реализации плана развития:

- анализ информации, влияющей на деятельность, с привлечением всех заинтересованных лиц программы; анализ внутренней и внешней среды, сбор информации; анализ информации о педагогическом коллективе и обучающихся; анализ удовлетворенности сотрудников; анализ доступных ресурсов; результаты анализа должны быть использованы в целях стратегического планирования; план развития и цели должны быть открыты для всех заинтересованных лиц, соответствовать принципам доступности; должны быть определены механизмы, необходимые при планировании; все виды деятельности должны полностью соответствовать законодательству РК; при разработке плана развития проводятся беседы, анкетирование с педагогическим коллективом, обучающимися, родителями; план развития должен опираться на имеющиеся ресурсы (финансовый, кадровый состав, информационная, материально-техническая база), образовательную политику; план развития должен пройти обсуждение с открытым участием всех заинтересованных лиц и вносить изменения в проект уполномоченным коллегиальным органом организации образования на основании представленных предложений и поправок.; при утверждении плана должны голосовать все заинтересованные лица; все заинтересованные лица должны ознакомиться с содержанием плана развития и знать основные положения; информация о реализации плана развития должна быть размещена на специальных информационных ресурсах организации образования (стенд, веб сайт и т. д.).б.) необходимо определить механизмы мониторинга реализации плана развития; все планировочные процессы (стратегическое, тактическое, оперативное планирование, распределение ресурсов) и решения в организации образования должны соответствовать плану развития;

Стратегическое планирование - это программа приоритетных направлений учебного заведения, ориентированная на достижение большой, основной цели, долгосрочная, руководящая деятельность. Стратегический менеджмент - программа способов управления и мышления, обеспечивающая согласование целей, возможности промышленности и интересы работников. [12] Через стратегии суммируются правила и способы достижения основных

целей, управленческие и организационные действия. Стратегический план разрабатывается на основе глубокого анализа работы школы за последние годы и тенденций развития системы образования. *Основная цель* стратегического планирования: реализация основных целей, задач организации. Плановый период: посвящается длительному времени, 2-10 лет. *Характер проблем*: решаются редко повторяющиеся проблемы и задачи. *Тактика* - инструмент реализации основной цели стратегии.

Образец стратегического плана:

<i>годы</i>	20..-20..	20..-20..	20..-20..	20..-20..	20..-20..
<i>направления</i>					
Задачи школы					
Контингент/ обучающихся в разрезе классов годов					
Прогнозы учебно-воспитательного процесса обновления					
Внедрение педагогического новаторства					
Материально-техническая база школы					
Учебно-методическое обеспечение					
Необходимость педагогических кадров					
Работы по повышению квалификации педагогов					
Социальная защита педагогов					
Перспективы развития обучающихся и т.д.					

Стратегическая программа - документ, основными разделами которого являются миссия, стратегические направления, программы и проекты.

Образец

Программа стратегического развития

Содержание

Термины и определения - в этой части дается разъяснение основных понятий и терминов, встречающихся в плане.

Введение - в этом разделе описывается состояние современного образовательного пространства, актуальные проблемы.

Законодательная основа - указывается, какие нормативные документы разработаны при составлении плана.

Миссия, видение, цели и задачи

Целевые индикаторы - показатель нескольких целей.

Миссия реализации целевых индикаторов - описание направлений, возможностей и условий реализации целей

Источники финансирования - какие финансовые источники используются.

Срок реализации (годы)

Разделы плана.

Раздел 1. Учебно-воспитательная и учебно-методическая работа

Раздел 2. Работы по совершенствованию материально-технической базы школы и развитие инфраструктуры

<i>Р/с</i>	<i>содержание выполняемой работы</i>	<i>источник финансирования</i>	<i>срок</i>	<i>ответственные</i>

Тактическое планирование - вид плана, неразрывно связанный со стратегическим планированием, конкретизирующий эффективность достижения стратегических целей путем уточнения стратегий, внесения корректировок и дополнений, определяющий различные виды работ. Теория и практика процесса подготовки и ведения тактико – промышленной деятельности. [12] К ним относятся годовой план школы, полугодовой план, расписание занятий, график внутришкольного контроля. Параллельно идут стратегии и тактика, которые определяют средства, необходимые для достижения организацией установленных целей.

Основная цель тактического планирования: развитие, совершенствование деятельности организации.

Срок планирования: среднесрочный.

Процесс тактического планирования состоит из двух этапов: Разработка и принятие плана. *Содержание* составления плана: сбор различной информации о деятельности организации образования; систематизация полученных данных; анализ полученных данных; возложение обязанностей менеджером по составлению плана; определение мер планирования; принятый план должен быть документально оформлен и утвержден руководством организации образования.

Годовой план составляется в целом на один год (разрабатывается с 1 сентября текущего года по 31 августа следующего года, утверждается на педагогическом совете), подготовка которого осуществляется в течение учебного года и его этапы формируются в учебный квартал:

1 этап - руководитель школы и его заместители знакомятся с новыми нормативными документами, новостями, нормативами, касающимися вопросов образовательного и воспитательного процесса.

2 этап - определяются формы и источники сбора информации, вносятся изменения и дополнения в структуру плана (составляется специально созданной творческой группой).

3 этап – анализируется накопленная информация, заслушивается отчет членов комиссии о выполненных работах, выявляются причины возникновения возникших затруднений, рассматриваются пути их устранения в будущем.

4 этап - разрабатывается проект плана, коллективный анализ разделов плана, который утверждается на первом заседании нового учебного года.

Образец годового плана

Содержание

- Информационная справка о школе
- Анализ за прошедший учебный год
- Цели и задачи школы в новом учебном году
- Направления деятельности педагогического коллектива, направленные на достижение результата

<i>р/с</i>	<i>содержание работы</i>	<i>срок</i>	<i>ответственные</i>

Оперативное планирование - это тип плана, который включает в себя дела, выполняемые ежедневно, быстро. К ним относятся мероприятия, проводимые в кратчайшие сроки: ежедневно, в неделю, в месяцах, в кварталах. Она зависит от стратегических и тактических целей организации образования. Оперативное планирование охватывает, прежде всего, отделы Управления организации образования: планирование проведения, определение объема затрат, качество знаний учащихся, показатели поступления, сроки работы, заработная плата сотрудников и планирование финансов, план занятий учителя, план классного руководителя.

Оперативное планирование состоит из следующих этапов: выявление проблем; определение возможностей; выбор возможностей выявленных действий; анализ возникающих результатов; окончательный выбор действий. *Основная цель* оперативного планирования: прочная, стабильная деятельность организации. *Срок планирования*: в кратчайшие сроки. Руководитель организации образования должен предвидеть не только текущие успехи, но и возможности влиять на дальнейшие решения, и уметь разрабатывать стратегические, тактические и оперативные планы. В состав рабочей группы входят: руководство, аппарат, педагоги, психолог школы, социальный педагог, библиотекарь и т.д. На этапе проектирования планирования состояние дел в школе, достигнутые цели, задачи, нерешенные вопросы, разделы деятельности школы, единый подход к проблемам, определяет ответственных. Образец плана представляется на публичный анализ. В ходе публичного обсуждения (педагоги, обучающиеся, родители) высказаны предложения, отзывы. С учетом высказанных предложений, отзывов план пересматривается, составляется, представляется на утверждение руководителю школы. Все виды планов способствуют координации деятельности школы с родителями. На основании плана школы составляется

индивидуальный план методической работы педагогов, план воспитательной работы классного руководителя.

Функции принятия решений. Принятие решений является основной частью всего процесса управления, так как само ядро управленческой деятельности заключается в принятии решений. Управленческие решения - система выбора подходов, методов в соответствии с системой менеджмента, ориентация на решение проблем, творческий подход к ним. Принятие решений - это часть управления организацией, системный процесс организации. [12, 9] Понятие принятия решения определяется планированием подготовки решения, т. е. выбором альтернативы. В разработке Стратегического плана решение принимается по образцу «Что делать?», а в тактическом - «Как сделать?» Вопросы, влияющие на неудачное принятие решения, это - недостаток информации, необходимой для принятия решений, слабость способов принятия решений, краткость времени, взаимные разногласия сторон, принимающих решения. Поэтому все участники, принимающие решение, должны быть ответственны, ориентированы на общую цель, своевременно выполнять работы, иметь профессиональную компетентность. Г. Я. Гольдштейн сгруппирует процесс принятия решений в области управления по нескольким признакам: по объекту решения (решения, направляемые на цели и средства, являющиеся основой ситуации), в зависимости от системы планирования (стратегические, тактические, оперативные решения), по частоте повторения (случайные, повторяющиеся, повседневные, обычные решения), по руководству (решения, выносимые со стороны физических лиц, менеджеров, исполнителей) [24].

Процесс принятия решений – это деятельность субъектов управления, направленная на оценку ситуации и решение проблем организации, выборку лучших вариантов и принятие решений. *Требования* к принятию управленческих решений: постановка четких целей, учет достоверной и научно обоснованной информации, достоверной и реальной ситуации, рассмотрение нескольких альтернатив, учет всех обстоятельств, своевременное принятие решения, сроки исполнения и наличие ответственных, наличие ориентиров, кто должен принимать решение, когда он будет реализован, ссылка на правовые акты, нормативные документы, соблюдение прав исполнителей, быть эффективной, четкой, найти лучшее решение, отвечать как, когда принимаемое решение должно достичь намеченной цели, ожидаемого результата. *Структурные части* процесса принятия решений: цель – риск – альтернативы - ожидаемые результаты - решения.

Этапы процесса принятия решения: определение, анализ проблемной ситуации; постановка цели; составление цепочки нескольких альтернативных (альтернативных) вариантов; в том числе выбор необходимых альтернативных вариантов; оценка альтернатив; проведение проб (экспериментов) альтернатив; выбор одного решения; определение сроков исполнения

принятого решения, ответственных за исполнение; обеспечение работы по исполнению решения; выполнение решений [14].

Риск – действие, направленное на удачу с надеждой на хорошее завершение; риск потери ресурсов и прибыли на успех; состояние менеджера в условиях неопределенности, или количественная оценка возможных неудач. [22] Процесс принятия всех решений связан с риском, поскольку неизвестно, что произойдет в будущем, будет ли результат или нет. Процесс состоит только из предполагаемого варианта, в этом направлении роль риска имеет особое значение. Риск - на основные проблемы (финансовые, социальные, образовательные условия, среда и т. д.) процесс принятия связанных решений. *Управление рисками* - процесс нейтрализации факторов риска, снижения риска принятия ошибочных решений в управлении, реализации превентивных мер.

Этапы управления рисками: определение цели, прогноз перспектив развития; определение риска, дохода; оценка риска, создание системы страхования; разработка мер по устранению негативных последствий рискованных ситуаций путем выбора методов управления рисками; применение выбранного метода, обеспечение успешной работы; оценка результатов.

Руководящие положения при управлении рисками: предварительное мышление о последствиях риска, рассмотрение нескольких вариантов решения, рассмотрение с точки зрения доверия к риску, анализ состояния внутренней и внешней среды, способствующей принятию рискованных решений.

Вопросы и задания

1. Определите миссию организации в качестве руководителя будущей организации.
2. Руководствуясь образцом, создайте проект плана школы.
3. Какими принципами вы могли бы руководствоваться при планировании?

Почему? Формулируйте свои мысли.

4. Прочитайте следующие выводы и проанализируйте понравившуюся вам формулировку.

* П. Друкер: «Чтобы создать продуктивную организацию, власть необходимо поменять на ответственность»

* У. Джеймс: «Важным фактором в любом проекте является вера в успех. Без него не будет и успеха»

* Билл Гейтс: "Путем разделения работы на несколько отдельных частей и назначения их для многих частных сотрудников, никто не может никогда не представить весь процесс, а потом колеса начинают вращаться пустыми»

* Чак Таннер: "Есть три секрета управления. Первая тайна - усвоение терпения, вторая – быть терпеливым, третья, самая главная тайна - это терпеливость».

Тема 1.2.3. Функции организации и стимулирования (мотивация).

Цель: описание основ организационных и стимулирующих функций управления.

Основные понятия: концепции организации, стимулирования, мотивации

План:

1. Организационная функция управления
2. Стимуляционная (мотивационная) функция управления

Организация - координация усилий основных элементов и компонентов для реализации разработанного плана. *Организационность* - это проектирование работ, создание организационной структуры и системы взаимодействия подразделений и управление ими. *Организационная функция* - организационно-административная деятельность руководства, дисциплинированность, выполнение текущих работ, быстрое решение проблем, координация работы в различных сферах деятельности, составление документов и т. д. в соответствии с поставленными целями деятельность, оказывающая влияние на качество работы путем осуществления видов работ, подлежащих выполнению по плану, установления ответственных, формирования связей между сотрудниками. Л. Павлова объясняет, что организационная функция управляет объектами управления путем определения обязанностей, прав и обязанностей отдельных структурных подразделений. [7, 52] Организация включает в себя совокупность действий управленческого персонала для создания таких организационных условий, позволяющих максимально эффективно обеспечить желаемый результат (цели) организации образования. С. Донцов: научная организация труда - это организация, основанная на достижениях развития науки и передовом опыте, обеспечивающая повышение производительности труда и охрану здоровья человека путем эффективного объединения человека и техники, внедряя его в промышленную систему. [25,17]

Механизм реализации организационной функции: во-первых, организация работ (проектирование), то есть определение всех видов работ для детальных целей и конкретных исполнителей, во-вторых, оценка человеческих ресурсов для выполнения конкретной работы с учетом структуры (проектирования) ее функциональной и целевой направленности (децентрализации) для всей организации и их консолидация в единицах, в-третьих, создание системы взаимодействия и управления единицами, а также создание системы управления единицами с учетом принятой организационной, обеспечивается определение степени ответственности руководящего персонала.

Элементы организационной функции:

1. ***Разделение труда*** является важным фактором повышения эффективности управления и предусматривает специализацию в выполнении отдельных видов деятельности (функций), определении их полномочий, прав и обязанностей.

2. ***Второй элемент организационной функции - создание, формирование разделов*** (группировок) и установление связей между ними, то есть. процесс децентрализации. Организация работы с разбивкой на группы

может осуществляться по нескольким направлениям: функциональный (по своему назначению), дивизионный (по количеству, по оснащению, по времени распределения), инновационный (направлен на ускоренное изменение в процессе работы в связи с внедрением новшеств), комбинированный (при повторении нескольких из вышеуказанных признаков).

3. Третий элемент организационной функции разделение задач.

При разделении обязанностей руководители руководствуются единым руководящим положением, по которому в каждом структурном подразделении должно быть организовано одно лицо, обладающее правом распоряжения и принятия решений, и сотрудник непосредственно подчиняется данному руководителю.

4. **Четвертый элемент организационной функции** - определение управляемых норм по различным уровням и видам управленческой деятельности. Норма управления определяется количеством исполнителей труда (приблизительно 15-25 человек, если считать по низкому уровню менеджмента), сферой управления ими и следующими факторами: возможности менеджера, количество его помощников, виды выполняемых работ и т. д. Наиболее важными факторами, определяющими норматив управления, являются знания, опыт и ноу-хау менеджера. При выполнении работы менеджер может делегировать поручение и полномочия лицу, ответственному за его реализацию (делегирование), основываясь на понятиях разделения ответственности и организационных обязанностей.

Организационной функцией управления является процесс проектирования и создания двух структур: управления и организации. Эти структуры тесно взаимосвязаны. Структура управления должна обеспечивать процесс управления, координировать контроль в организации. Структура организации должна обеспечивать качество работы по планируемым задачам, заданиям, обеспечивать трудовой процесс (технологии, оборудование, люди с соответствующим уровнем квалификации). Через организацию будет формироваться педагогический коллектив и коллектив учащихся.

Менеджер образовательного учреждения организует работу педагогических, учащихся, работников сферы обслуживания, назначает, распределяет их функции, способствует улучшению взаимоотношений, творческому росту, контролирует соблюдение трудовой дисциплины, создает материально-технические условия для повышения производительности труда. Рабочее место для выполнения трудовой деятельности является важной средой для сотрудников. Рабочее место должно быть оснащено техническим оборудованием, необходимым для труда для исполнителей, выполняющих отдельные или групповые работы. [25, 21] В настоящее время создание необходимой среды для обучения в сфере образования, обеспечение необходимым материально-техническим оборудованием - одна из основных задач, стоящих перед руководителем. Такая необходимая рабочая среда может стать спросом и требованием, качественной работой и продуктивным результатом только в том месте, где создана такая необходимая рабочая среда.

Это должно стать основным положением каждого руководителя школы. Организационную деятельность осуществляют следующие подразделения организации образования: административные структуры организации образования, основные структуры управления школой: педагогический совет, методический совет, попечительский совет, совет при директоре, заседания предметных методических комиссий, оперативные совещания, совещания при заместителях директоров. Основные функции, задачи, бизнес-процессы организации через организационную структуру осуществляются путем создания отделов внутри организации, назначения ответственных за осуществление каких-либо функций. [26,107] В функциональной структуре управления имеются объекты и части самостоятельного управления каждого подразделения управления.

Основные направления организационной деятельности менеджера организации образования:

1. *Организация учебно-воспитательного процесса.* Формирование общей ценностной ориентации внутри организации, осуществление развития человеческих ресурсов, создание среды самовоспитания. Создание системы качественного, ориентированного на результат обучения.

2. *Общественно-организационная деятельность.* Координация работы педагогического совета, методического совета, школьного совета.

3. *Методическая деятельность.* Создает условия для профессионального роста педагогов, знакомит с необходимыми нормативными документами, оказывает методическую помощь, поддержку.

4. *Педагогическая деятельность.* Создает целенаправленную воспитательную среду обучающихся, руководит ею, направляет педагогов на их функционирование.

5. *Административная деятельность.* Он обладает правом распоряжения, так как он назначен административным делопроизводителем школы и несет ответственность за качество и состояние учебно-воспитательного процесса. Принимает управленческие решения, принимает на работу кадры, определяет цели и задачи школы, прогнозирует ее развитие, совершенствует пути организации учебно-воспитательного процесса.

6. *Финансово-хозяйственная деятельность.* Осуществляет организацию работы с работниками сферы обслуживания в решении финансово-хозяйственных вопросов.

7. *Формирование учебно-методической, материально-технической базы для функционирования.* Оснащение школы современными технологиями, (интерактивная доска, компьютерные классы, мультимедийный центр, подключение к сети Интернет, современная мебель и т. д.), обеспечение необходимым оборудованием - фактор, способствующий повышению производительности труда.

В школах организуется и выполняется работа с распределением труда работников, обучающихся, входящих в эти организации, в соответствии с правовыми нормами. При организации работы учитываются:

квалификационные уровни педагогов, среда официального общения, неформальные отношения, психологический климат.

Стимулирование (мотивация) - функция согласования деятельности педагогического коллектива, отдельных работников, общественных организаций, устранения негативных явлений, коррекции, упорядочения работы и внесения корректировок с помощью оперативных приемов, инструментов, средств воздействия в соответствии со спецификой управляемых объектов. Важной функцией является стимулирование, поддержка тех, кто активно задействован в современной системе менеджмента. Если сотрудники удовлетворены своей работой: заметили, что труд был игнорирован, видели, что успехи были удостоены наград, получили финансовую или духовную поддержку, через труд преодолевают свои потребности, проявляют активность. Поэтому стимулирование имеет особое значение в трудовой деятельности.

Е. Б. Исакулов: Мотивация и стимулирование являются двумя различными понятиями. Мотив - то, что находится внутри человека, дает толчок в реализацию его возможностей. Стимуляция находится снаружи. Для достижения целей организации или решения каких-либо проблем, поощрение человека, группы людей или каких-либо действий - это повседневная обязанность руководителя. [26,157] **Стимулирование** - это система содействия в поведении и служении людям через обещание, которое создает совокупность внутренних и внешних сил, стремящихся к труду человека, устанавливающая пределы видов деятельности, связанных с трудом. **К категории понятий** стимулирования относятся: необходимость, аргумент, культ, обещание, влияющая сила. Через стимулирование у человека труда появляются: самоотверженность, упорство, механизм усилий, ответственность, преданность делу, честность, радость и т. д. Потребности сотрудников могут быть связаны с: видом деятельности, возрастом, полом, национальной спецификой, состоянием семьи, здоровьем, особенностью поведения и т.д.

Источники мотивации сотрудников организации:

Результативная работа, умный руководитель, хорошая заработная плата, организованный коллектив.

1. Создание комфортной рабочей среды, красиво оборудованное рабочее место и т. д.

2. Премии по итогам работы.

3. Создание социальных условий, наличие жилья, детского сада, культурный отдых, санатории.

4. Признание и уважение со стороны коллег, чувствовать себя частью коллектива, личностный творческий рост.

5. Чувство причастности к общему делу, знание целей, планов, информации о будущих инициативах организации, участие в процессе принятия совместных решений, понимание пользы своей работы.

6. Совершенствовать себя во всех областях, приходить на работу с позитивным энтузиазмом, развивать свои творческие способности, чувствовать ответственность, конкурентоспособность, повышать свою профессиональную компетентность.

Этапы процесса мотивации: возникновение необходимости; поиск путей устранения необходимости; определение направлений; оценка достижений посредством действий (вознаграждение, поощрение и т. д.); устранение необходимости. В 20-х годах XX века в области менеджмента были проведены исследования, которые воздействовали на повышение производительности труда: определены групповое поведение, потребность, социальное воздействие и другие факторы.

Концепции мотивации. Для того, чтобы определить как мотивировать человека на достижение поставленных целей, появилось несколько теорий мотивации. Теорию мотивации можно разделить на две группы: теорию теоретической мотивации и теорию процессуальной мотивации.

Согласно концепции американского психолога **А. Маслоу** человеческие потребности различны по своей природе и возникают в определенной последовательности. По мере удовлетворения первичных нужд, индивид переключает своё внимание на удовлетворение вторичных потребностей, а затем до уровня личностного развития. По мнению Маслоу, неудовлетворенные потребности пробуждают в человеке активные действия, а удовлетворенные потребности останавливают мотивации тех, кто удовлетворен, вместо них высвобождаются другие неудовлетворенные потребности и дают человеку возможность в процессе работы удовлетворить свои потребности, а со стороны руководства необходима поддержка [14,288].

А. Маслоу разработал пирамиду (ступени) человеческих потребностей, которая состоит из следующих уровней:

1) **Физиологические потребности** (потребности в пище, воде, кислороде, комфортной температуре, половая потребность, здоровье и т.п., обеспечивающие выживание человека и его потомков.

2) Потребность в безопасности (уверенность в окружающей среде, потребность в дисциплине, потребность в защите, комфортность, защита от любых страданий, болезней и т.д.).

3) Потребность во вхождении в социальную группу (дружба, любовь, коллективная связь, родственные отношения и т.д.).

4) Потребность в признании и самоутверждении (успех, достижения, рост статуса, звание, слава, признание себя другими т.д.)

5) Потребности самовыражения, самореализации, стремление человека быть компетентным, стремление человека реализовать свой внутренний потенциал, развитие себя во всех сферах, ступени совершенствования, высокие требования человека к себе в духовном развитии.

Теория мотивации успеха американского психолога **Дэвида Кларенса Макклелланда** основана на трёх типах потребностей у людей:

Потребность власти, потребность успеха, потребность в причастности (объединение) [27].

Американский психолог **Джон Аткинсон** потребность успеха рассматривает в совокупности с необходимостью не допускать неудачи.

Содержание теории американского психолога **Клейтона ПолАльдерферда**: необходимость выживания, необходимость общения с другими людьми, необходимость роста, развития;

В 1959 году была разработана двухфакторная теория стимулирования американского социального психолога, эксперта по труду Фредерика Герцберга. Гигиенические факторы связаны с внешней средой работы, фактор стимуляции зависит от характера работы. *Гигиенический фактор* является первоначальным фактором, помогающим поддерживать здоровье, фактор, связанный со средой выполнения работы. Это: политика администрации, безопасность труда, создание условий для выполнения работы, правильная подача света и тепла, график работы, заработная плата, социальный статус, сохранение заработной платы в праздничные дни, сохранение заработной платы в дни болезни, здравоохранение, проведение мероприятий, связанных с социальным обеспечением, связь с коллегами и администрацией, степень осуществления прямого контроля работы,

Фактор стимулирования – это фактор, который в зависимости от вида, характера службы повышает потребность в профессиональном росте, что может способствовать улучшению работы и удовлетворенности работой. Это: успех, содержательность действий, профессиональный и творческий рост, условия оказания услуг, местоположение, высокий уровень ответственности, общественное признание, поддержка результатов работы, продвижение по службе.

Теория рабочих характеристик **Ричарда Хакмана и Грегора Олдхэма** - представлена пятью характеристиками измерений стимулирования работы: разнообразие работы, результат завершения работы, значимость работы, автономность (изолированность), обратная связь. Первые три являются критерием важности работы, а последние - это чувство ответственности и критерии результативности.

Американский психолог **В. Врум** в своей работе «Работа и Вдохновение», написанном в 1964 году, предлагает «**Теорию ожиданий**», которая базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемого.

Теорию справедливости Портера-Лоулерда в 1968 году предложили Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Согласно данной теории, достигнутые результаты деятельности зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида, а также от осознания им своей роли.

Теория «X» и «Y» Дугласа МАКГРЕГОРА - Эти теории создают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. **Теория «X»** - многие люди работают из-за страха авторитарного руководителя либо из-за денег, преобладает безответственность: люди избегают работать, в каждом удобном случае стараются остаться в стороне, стараются уклониться, люди выберут, чтобы ими руководили т.д. Учитывая эти особенности, руководитель расширяет возможности власти, выбирает авторитарный стиль управления. Если менеджмент возьмет за основу данный метод, тогда он не соответствовал бы настоящим требованиям, в связи с чем, возникла **теория «Y»**.

Теория «Y»- если люди в процессе работы будут управлять собой, трудиться творчески, будут мотивированы в правильном направлении, они не будут безответственными и ленивыми. Согласно теории «Y» руководитель выбирает следующие механизмы мотивации: высокие цели, самосовершенствование, свобода. Стиль управления руководителя, взявшего за основу теорию «Y», - демократический.

Теория справедливости Адамса. Значение: усилия и вознаграждение.

Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое будет падать, руководитель должен им рассказать и объяснить, почему существует такая разница, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Руководствуясь концепцией мотивации, руководитель должен составить систему мотивации сотрудников при организации работы.

Общественное признание, поддержание результатов деятельности вызывает у человека уважение к самому себе, поэтому руководитель должен постоянно говорить людям насколько хорошо ими выполнена работа.

Творческая работа рождает чувство удовлетворенности сотрудника и стимулирует его профессиональный рост. Для многих людей профессиональный рост и дополнительная ответственность являются источником стимулирования.

В настоящее время в менеджменте управления людьми существуют три ключевые концепции: **гуманистическая направленность**, человек рассматривается как основной субъект организации. Основная цель этой теории - дать возможность самосовершенствованию человека; **социально-организационная**, предусматривает грамотное управление человеческими ресурсами. Использование внутренних способностей человека, создание условий для работы.

В этой концепции человек рассматривается как основной ресурс организации, требуя от него выполнения соответствующих его деятельности

обязательств и повышение коллективного духа организации; **административно-организационная**, использование личных и трудовых возможностей сотрудников. Принятие на работу компетентных специалистов. Целью управления людьми является развитие и пробуждение способностей работников работать продуктивно, быстро. [5, 379]

Мотивация сотрудников предполагает участие сотрудников в разработке инновационных проектов, принятие ответственности, совместной командной работе, активность в работе, выполнение любой работы с творческим подходом, поиск, инновационные инициативы, передовое мышление и др. важная цепь. Признание общей работы, получение вознаграждения в зависимости от труда, плодотворность труда для сотрудников, повышает любовь к труду, тем самым повышается производительность труда коллектива. Е. В. Исакулов говорит, что не материальная мотивация - это система вознаграждения сотрудников, к которой относятся различные моральные стимулы:

- *Поздравление*. Личное поздравление руководителя очень важно, поздравления со стороны руководителя и коллег стимулирует сотрудника.

- *«Витрина достижений» или «Доска почета»*. На информационной доске вывешивается рейтинг и показатели достижений сотрудника.

- *«Карьерная лестница»*, вертикально и горизонтально пишутся служебные (карьера) критерии и периоды и вручаются сотруднику. Это открывает дорогу для карьерного роста сотрудников, мотивирует.

- *Система адаптации персонала*. С первых дней принятия на работу решается вопрос, останется ли сотрудник в организации, если остается, то до какого времени, это влияет на систему адаптации персонала.

- *Обмен опытом и обучение в организации*. Обучение сотрудников внутри организации не наносит ущерба, а наоборот стимулирует коллективный труд, формированию команды и профессиональный рост.

- *Привлечение сотрудника в процесс принятия решений* - является мощным инструментом для повышения его собственного мнения и мировоззрения. Он может быть разной формы: опрос, анкетирование, анализ стратегических планов, рассмотрение их предложений, различные решения профсоюзов. [26, 166-167]

Руководителю образовательной организации для мотивации сотрудников необходимо принять следующие меры: поддерживать инициативы и новые проекты педагогов; принимать предложения, отзывы; назначать вознаграждения за работу (награждение, благодарственное письмо, награды, денежные средства, ценные подарки и т. д.); совместно с профсоюзной организацией оказывать помощь по семейным обстоятельствам; повышение по службе; оснащение учебного кабинета; публикация статей в средствах массовой информации о работе сотрудников; помещение фотографии на доску почета; организация семейного отдыха сотрудников; направление на курсы повышения квалификации; совместно с преподавательским составом участвовать в педагогических мероприятиях

(научно-практические конференции, семинары, педагогические чтения и т. д.) разного уровня (международный, республиканский, областной, городской); в праздничные дни, в день рождения отправлять поздравительные письма; организация выставки трудовых достижений перед педагогическим коллективом, награждение знаком качества и т. д. Мотивация является необходимым условием для повышения производительности труда, независимо от вида деятельности.

В заключение можно привести несколько способов мотивации сотрудников к работе руководителем: использовать все возможности для поиска интегрирования потребностей отдельного человека и организации; Мотивация зависит от взгляда человека, как например на красоту, и поэтому мотивация дает результат только в том случае, если он находится в эффективном сочетании со стилем управления и методами;

Мотивирование - подражание людям, для чего необходимо, чтобы мысли, слова руководителя сходились с его делами; люди не роботы, невозможно установить полное соответствие между списком потребностей и списком факторов, которые их удовлетворяют; сотрудники стремятся одинаково удовлетворить все свои потребности, поэтому руководитель должен учитывать широкий круг факторов, которые удовлетворяют все потребности; для того, чтобы полностью мотивировать сотрудников необходимо изменить структуру организации и административные указания. Если школа не создает условия для роста и совершенствования учителей, указания руководителя являются неэффективными, то механизм стимулирования остается неэффективным; неэффективно насильное стимулирование; руководитель используя различные подходы, прислушиваясь к предложениям авторитетных людей, учитывая особенности персонала, в ходе работы должен выбрать наиболее эффективный. Трудно стимулировать сотрудников если они не дают возможность сотрудникам вести себя свободно, необходимо создавать условия для благотворного влияния на их мышление и действия..

Вопросы и задания

1) Если вы согласны со следующими утверждениями или думаете, что вам нужно утвердительно ответить на вопрос, если вы не согласны с ответом «да», ответьте «нет». Подтвердите свою мотивацию и обоснуйте свой выбор.

- За один цикл процесса управления решение принимается только один раз.

- Решения в случае затруднения и давления относятся к решениям средней сложности.

- Вы можете рассчитать точное структурированное решение.

- Делегирование полномочий для принятия решения, может не понравиться персоналу.

- Делегирование полномочий способствует повышению компетентности сотрудников.

- Любое решение связано с риском.
- Информация, предоставленная для принятия решения, должна быть правильной.

2) Для чего нужна мотивация? Рассмотрите свой ответ в свете вашего жизненного опыта.

3) Сравните между собой концепции мотивации:

<i>автор</i>	<i>концепция</i>	<i>значение</i>	<i>сходство</i>
А. Маслоу			
Д. МакКлелланд			
Клейтон Пол Альдерфер			
Дуглас МакГрегорд			
Ф. И.Герцбер			
Портер-Лоулер			

Тема 1.2.4. Контроль – функция расчета, регулирования, исправления.

Цель: характеристика структурных элементов функции расчета, регулирования, исправления.

Основные понятия: контроль– расчет, регулирование, исправление.

План:

1. Функция контроля;
2. Внутришкольный контроль, цель, содержание
3. Виды внутришкольного контроля
4. Методы внутришкольного контроля
5. Функции расчета, регулирования, исправления.

Функция расчета, регулирования, исправления – на основе диагностики анализ ситуации в школе, коллективная деятельность, оценка результатов, контроль за выполнением принятых решений, соответствие качественных и количественных результатов работы коллектива, через сопоставление полученных результатов с установленными целями выявление их соответствия государственным требованиям, устранение недостатков, приведение в порядок работы, виды деятельности директоров школ и членов общественных организаций по исправлению. [7,55 Л. Павлова говорит, что функция контроля включает участие в поставленной цели. [7,52]

Промежуточный контроль не может управляться без обратной связи, поэтому процесс контролируется обратной связью. Через контроль осуществляется анализ результатов.

Диагностирование рассматривает результаты, пути и способы ее достижения, динамику и поток образовательно-воспитательной производительности. К диагностике относятся: контроль, проверка и оценка, сбор статистических данных, его анализ, определение движений,

прогнозирование образовательного процесса, определение повышения его качества.

Внутришкольный контроль - является одним из видов руководства, которое определяет функционирование и развитие всей системы учебно-педагогической работы школы, соответствие плану развития и государственным стандартам. Внутришкольный контроль является источником информации, которая может быть использована для анализа общей ситуации в школе, для изучения общих деловых навыков участников образовательного процесса. Внутришкольный контроль осуществляется аппаратом руководства образовательной организации. В ходе контроля осуществляется обратная связь. На основе полученной информации принимаются новые решения, определяются цели, разрабатываются планы

Контроль - это процесс, состоящий из измерения фактических результатов и их корректировки. Важность ведения контроля – поддержание успеха и предотвращение неудач. Контроль необходим для оказания поддержки членам педагогического коллектива, повышения эффективности педагогического процесса. Ю. А. Конаржевский отвечая на вопрос «что такое» школьный надзор? «Как?» говорит, что внутришкольная информация является основным каналом сбора. Контроль – является предпосылкой осуществления процесса познания [21, 128]. Основной *целью* педагогического надзора является проверка выполнения решений исполнительных органов и нормативных документов компетентных органов, сбор информации об учебном процессе, оценка процесса, своевременное устранение выявленных недостатков, совершенствование профессиональных управленческих компетенций менеджеров.

Объекты внутришкольного педагогического контроля: образовательно-воспитательный процесс, качество, ориентированное на результат образование, образовательная и материальная поддержка, ситуация в педагогическом коллективе, методическая работа, общая ситуация в школе (финансовый, социальный, культурный), качество успеваемости обучающихся, организация учебной деятельности учителей, безопасность и охрана труда и т. д.

Основная *деятельность* внутришкольного контроля: аналитический анализ, сравнение прошлой и нынешней ситуации; осуществление обратной связи; стимулирование работы педагогов. Содержание внутришкольного педагогического контроля: выполнение образовательных программ и государственных стандартов, качество знаний учащихся, уровень воспитания учащихся; выполнение образовательных услуг; работа с педагогическими кадрами, совместная работа, взаимное сотрудничество (учителя, родители, ученики, общественные организации); внутришкольные организационные меры (воспитательные, образовательно-методические); связь с родителями; выполнение принятых решений.

Требования к внутришкольному контролю: при организации контроля руководствоваться нормативно-правовыми актами, документами («Закон об образовании» РК, общие стандарты среднего образования РК и др.) В

образовательном учреждении предварительно определять сроки осуществления контроля, узаконивать; разработка правил внутришкольного контроля, утверждение на педагогическом совете, проведение систематического, последовательного контроля; контролирование, регулирование, учитывать форму корректировки, предварительно определять критерии контроля, критерии оценки деловитости, при проведении контроля защищать и соблюдать права и свободы участников педагогического процесса, руководствоваться государственными образовательными стандартами, развивать и улучшать механизм качества образования, прогнозирование общего педагогического процесса.

Этапы внутришкольного педагогического контроля:

1) План внутришкольного контроля разрабатывается в начале учебного года. Согласно плану осуществляется ежегодный мониторинг. (Таблица 1, 2)

2) Период подготовки к контролю. На этом этапе определяются критерии контроля и каким критериям должны соответствовать формы контроля. Создается контрольная группа. Коллектив информируется о том, что будет контролироваться и по каким критериям будет осуществляться контроль.

3) мониторинг. В течение этого периода, контрольная группа знакомится с работой формы контроля: взаимопосещение уроков, проверка документов и т.д.

4) сбор и анализ сведений, полученных в результате контроля. Сравнение информации, полученной в результате контроля с критериями, фактическими результатами (насколько достигнутый результат соответствует ожидаемым);

- на этом этапе по результатам мониторинга определяется, оценивается, сравнивается насколько соответствуют формы контроля установленным критериям, по сведениям составляется диагностическая карта, с помощью чертежей, таблиц, диаграмм выводится результат, через определения представляются формы контроля;

5) Проведение корректирующих действий. На этом этапе предпринимаются корректирующие действия для содействия работе с учетом предложений и комментариев, содержащихся в определениях. При проведении внутришкольного контроля менеджер должен справедливо оценивать возможности каждого преподавателя, учитывать потенциал профессионального роста и распределять (делегировать) обязанности квалифицированному сотруднику, компетентному в данной сфере и осуществлять контроль в соответствии с планом.

Учеба - эффективность управления учебными и воспитательными процессами зависит от того, насколько хорошо учитель знает образовательный процесс. На практике существует три основных типа управленческого контроля: предварительный, текущий и окончательный. [14,199]

Предварительный контроль также можно назвать *организационным* контролем – это вид контроля, который предусматривает предварительную подготовленность сотрудника, являющегося основой для активной деятельности образовательного учреждения. **К текущему контролю относится** ход ежедневно выполняемых задач, использование ресурсов, качественные характеристики.

Итоговый контроль – оценка результатов выполнения утвержденного плана развития, определение сильных и слабых сторон. Формы внутришкольного контроля: **Тематическая проверка** - проводится в течение года с целью углубленного изучения конкретной проблемы. Например, для определения качества образования по предмету или контролирования возможностей использования интерактивных методов обучения и др. руководитель участвует в на предметных занятиях (3-6 уроков), результаты которых объявляются перед педагогическим коллективом. Данный вид проверки позволяет определить достижения и недостатки работы учителей, в результате будут предложены меры для повышения квалификации и методических знаний.

Фронтальный контроль - это вид массовой проверки всех видов деятельности (учебный, методический, индивидуальное обучение). Например, разносторонность процесса обучения: качество образования, показатели успеваемости, работа с отдельными учениками, организация урока, использование методов обучения, организация обучения по новым технологиям обучения или контроль над индивидуальной педагогической деятельностью: предметная педагогическая деятельность, классное руководство, общественная работа и т.п.

Личный контроль – контроль, проверка работы отдельного учителя. **Комплексный контроль** - проверка работы учителей одного класса, через систематическое посещение однодневных занятий одного класса, знакомство с документацией класса осуществляется оценка качества успеваемости класса. **Предметный контроль** – проверка качества работы учителей отдельного предмета. Контролируется использование преподавателем методов обучения, передачи знаний, понимание основной задачи предмета, умение руководствоваться научной позиции, отличное владение преподаваемым предметом и качество компетентности. **Выборочный контроль** – сотрудники администрации (топ-менеджеры) участвуют на уроке учителя без предварительного уведомления согласно своего индивидуального плана. Данный контроль направлен для оценки повседневной работы учителя. В результате контроля проводится самостоятельный и взаимный анализ урока. **Дополнительный контроль** – это работа с молодыми учителями, с учителями, имеющими небольшой опыт. Факторы, которые необходимо учитывать в ходе контроле: знать, что контролировать, знать ключевые критерии; уметь различать внутренние и внешние связи; создание благоприятной атмосферы при проведении контрольных мер; создание эффективных взаимоотношений, не допускать контроль сверх нормы.

Методы внутришкольного контроля:

1. Метод прямого контроля. Контроль за действиями преподавателей-предметников и классных руководителей: взаимопосещение уроков, участие во внеклассных мероприятиях, проверка воспитательной работы и т. д.

2. Метод проверки документов - протоколы, планы воспитательных мероприятий, краткосрочные (КСП), среднесрочные планы (ССП), классные журналы, отчеты, тетради учащихся, связь с родителями и т. д.

3. Разговор с представителями заинтересованных групп (ученики, учителя, родители). Каждую четверть должны проводиться беседы, обмен мнениями, по текущим вопросам.

4. **Метод комплексной проверки** – проверяются отдельные классы. Проверяющий участвует в течение дня на уроках одного класса. Цель проверки - определить в каждом случае способность учащихся к работе, активности, творческим свободам и требованиям.

5. **Метод целевой проверки с приглашением специалистов** - руководитель школы организует справедливую оценку работы или процесса отдельного учителя путем включения конкретных преподавателей предметов в качестве специалистов.

6. **Метод устного контроля** – проводится контроль в ходе устного обсуждения учебного или воспитательного процесса по пройденным темам уроков с преподавателями.

7. **Метод смешанного контроля** - это метод контроля, проводимый путем объединения устных и письменных методов.

8. **Методы исследования лучших педагогических практик**

9. **Методы социальной проверки** - анкетирование, интервью, беседа.

10. **Диагностические методы** - анализ собранных сведений

11. **Метод проверки документов школы**- личных документов учащихся, табеля успеваемости, классные журналы, протоколы, приказы, журнал факультативов, книга регистрации аттестатов, свидетельств об окончании школы и т.д. Информацию, необходимую для проверки можно также взять из школьных архивов, где документы хранятся в течение 5 лет.

В настоящее время используется также метод фотоотчетности. Фотоотчет - это вид нормативного контроля, используемый для измерения общего времени работы [25, 33]. Фотоотчет дает визуальную информацию о ходе выполненного вида работы. Например, проведенное мероприятие, фотографии хода урока и т. д.

Выбор методов контроля зависит от цели, формы и времени. Чрезмерный контроль может привести к нарушению спокойствия сотрудников, внутреннему стрессу, психологическому давлению. Возможно также снижение общего качества неконтролируемого образовательного процесса, поэтому контроль должен быть систематическим, последовательным и плановым. Контроль должен проводиться в стратегическом направлении, на основе экономии времени, он должен быть целенаправленным, ориентированным на результат, своевременным, гибким.

Контроль за процессом реализации мероприятий, отвечающих требованиям современного менеджмента - контроль процесса, консультации, коррекция. В образовательной организации есть система обратной связи, и она должна функционировать эффективно. Механизмы обратной связи: электронный журнал, школьный сайт, ящик для жалоб и предложений, адресованный администрации школы и т.д. Руководству школы необходимо гарантировать своевременные ответы на поступающие заявления, предложения и их выполнение.

Таблица 1. Образец плана внутришкольного контроля

№	Содержание контроля	Форма	Цель	Вид	Метод контроля	Срок	ответственные	Итоги контроля
1	Меры безопасности	Паспорт кабинета, тетради безопасности	Соблюдение требований безопасности (технический, персональный и т. д.), Подготовка к учебному году	Личный	Проверка документов	Сентябрь	Член контрольной группы	Справка
2	Выпуск учебных пособий для учителей начальных классов	Медочиское пособие учителей начальных классов	Развитие научно-творческого потенциала учителей	Личный	Смешанный контроль	Ноябрь	Методист школы	Справка
3	Анкетирование учителей начальных классов, связанное с педагогической техникой, методами работы и воспитания	Учителя начальных классов	Мониторинг педагогических навыков	Комплексный	Социальная проверка, диагностика	Декабрь	методист	Профессиональная Справка – отчет

Таблица 2. Образец плана внутришкольного контроля преподавания предметов в начальных классах

№	Содержание контроля	Форма контроля	Вид контроля	Срок контроля	ответственный	Итоги контроля
1	Проверка учебных журналов	классы	текущий	Сентябрь	Завуч по учебной работе	справка
2	Оценка знаний по предмету Познание мира, заключение	2 класс	текущий	Ноябрь	Группа контроля	справка
3	Успеваемость и посещаемость занятий обучающихся	1-4 классы	итоговый	январь	Учитель предметник	отчет

Учет – документы, необходимые для учета и исполнения вопросов, определенных планом: акты, протоколы заседаний, совещаний, документы по прохождению квалификации педагогов, журнал анализа работы педагогов, именные книги, учебные журналы.

Регулирование-коррекция - это деятельность по внесению изменений посредством поддержания общего процесса системы управления школой, оперативного подхода, инструмента и влияния. Данные, полученные в результате контроля, корректируются и при необходимости вносятся изменения. Таким образом, обзор и пересмотр осуществляется путем объединения новых данных.

Управленческие функции носят не только административно - организационный, но и социально-психологический характер. Через функции управления осуществляется управление организацией образования, дальновидный руководитель должен постоянно продвигать организацию своей работы с соблюдением системных, управленческих требований.

Вопросы и задания

1. Какие функции выполняет контроль?
2. Кто осуществляет внутришкольный контроль?
2. Какие этапы включает проведение контроля?
3. Дайте характеристику содержания внутришкольного контроля.
4. Какие существуют виды внутришкольного контроля?
5. Как проводится фронтальный контроль?
6. Какие методы внутришкольного контроля вы считаете эффективными? Почему? Докажите ответ.
7. Дайте определение понятиям внутреннего и внешнего контроля.
8. Изучите взаимосвязь понятий контроля, учета, регулирования, коррекции.

Раздел II. Управление качеством образования в педагогическом менеджменте

Тема 2.1.1. Миссия школы, концепция, программа развития, целевые-ориентированные проекты

Цель: дать представление о миссии Организации, о программе развития школы, о создании целевых - ориентированных проектов.

Основные понятия: миссия, миссия Организации, программа развития, ресурсная база школ, целенаправленное проектирование

План:

1. Общие положения Миссия, виды организации
2. Программа развития школы
3. Целевое проектирование

Обдумование об изменениях в стратегическом образе через определение приоритетов в современной системе менеджмента – важное звено. Служба управления образованием должна обязательно согласовать стратегию, миссию, видение и ценности организации образования. Решения, принимаемые организацией образования, должны соответствовать стратегическим документам. Она необходима для развития организации образования в одном направлении и для того, чтобы ресурсы не были направлены и не противоречили целям, не соответствующим стратегическим задачам. Если она не выполнена, развитие, деятельность организации образования будет неэффективной. Стратегические механизмы могут быть разными, руководитель школы должен обозначить те же механизмы и их результативность. В педагогическом менеджменте наряду с целями используется понятие миссии. *Миссия* - концепция постановки цели организации на долгое время. Миссия Организации - проявление ее сущности жизни и философии, которая объявляет название организации, принципы работы, намерения руководства и определяет место в обществе, четко ориентирующую учебное заведение, поддерживающее коллектив, стимулирующее деятельность. Миссия определяется руководством организации и несет полную ответственность за ее выполнение. В миссии Организации рассматриваются ценности, потребности, направленные на удовлетворение, способ выхода на рынок. С. Сатыбалдыулы, Б. Байтанаева пишут, как правильно сформулированная миссия всегда имеет общечеловеческое значение, она в обязательном порядке соблюдает специфику, характеризующую конкретную организацию.[23] Миссия определяет название организации, статус, правила работы, дает направление заявлению и справкам руководства. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, а должна быть направлена на то, какие ценности должны отдавать предпочтение организации в будущем. Миссия отражает главную цель организации. Руководство разрабатывает миссию и несет ответственность за ее реализацию в жизни, ставя цель.

Виды миссии Организации:

* стратегическая миссия - рассматривает виды деятельности организации в течение длительного периода;

* назначенная миссия - указывает значение направления организации (вид деятельности, характер «педагогического продукта», причины появления, для чего она нужна и т. д.)

* маршрутная миссия - отражает основные направления деятельности организации.

* стратегическая прогнозная миссия определяет, в каком направлении она видит организацию в будущем.

Педагогический менеджмент определяет миссию школы, общие ценности, стратегические задачи и программы развития для осуществления системной, плановой деятельности коллектива школы, ориентированной на результат. В миссии сегодняшней школы обозначаются качества овладения учащимися человеческими, национальными ценностями, ценностями культуры, нравственности, творчества, конкурентоспособности, а также успешность выпускников, умение находить необходимые решения в жизни, работать в команде, формировать навыки постоянного саморазвития.

Наряду с миссией школы могут быть разработаны и концепции, которые представляют собой общие ценности и взгляды; связаны с культурой школы, основаны на поддержке коллектива в целом; формируют новые подходы к организации и содержанию обучения; ориентируют деятельность, связанную с принятием решений в школе. В научных исследованиях «концепция» объясняется основным подходом, главной идеей о внедрении или развитии конкретных тенденций.

Концепция видения школы - это возможность организации рассмотреть свои возможности, т. е. это ответы на вопросы: какие у нас имеются ресурсы для обеспечения качественного образования и какова их доступность? В концепции будут определены стратегические ориентиры развития школы и конкретные направления совершенствования процессов в ней. Она, хоть и не выполняет задачи нормативного документа, но дает проектную картину освоения и реализации инновационных идей современного образования.

Разработка и реализация программы развития организации образования позволяют эффективно управлять школой. Школа может определить характер программы развития (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный), выбрать свои направления и механизмы управления, процедуры составления, обсуждения и утверждения программы решаются на школьном уровне. Программа развития школы документально отражает содержательные, организационные и результативные изменения в деятельности администрации, педагогического коллектива, учащихся и родителей, социальных партнеров, планируемых на определенный срок. Она показывает повседневную жизнь в школе, дела, которые реализуются.

Разработка программы развития школы имеет внутренние и внешние условия, например, как внешний договор соответствовать образовательной политике, иметь представление о стратегических направлениях в области образования и их реализации. К внутренним договорам относятся наличие сформированной коллективной позиции и способность руководителей принимать стратегические решения. Составление программы предполагает выполнение определенных проектных и аналитических задач. В связи с этим, при планировании мероприятий по совершенствованию образовательного процесса или работы с родителями, повышению квалификации педагогических кадров, укреплению материальной базы в обязательном порядке следует предварительно определить ожидаемые результаты этих мероприятий, их влияние на взаимоотношения участников образовательного процесса.

Перед составлением программы развития необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Кто входит в группу разработчиков программы?
- 2) Как диагностировать проблемы, входящие в программу?
- 3) Какова структурная логика, разделы программы?
- 4) Каков план действий по этому поводу?
- 5) Как проводится реализация программы?
- 6) Каковы индикаторы, отражающие выполнение программы?

Основным продуктом разработки программы является текст программы развития как документа. Составление текста производится в соответствии с определенными требованиями. Это: определение статуса документа, то есть кто его утверждает? (педагогический совет, управленческий совет, общее собрание, управление образования и др.); основой каких еще других документов может служить программа развития? (годовые планы, планы других структур, некоторые внутришкольные нормативные акты); определить, кому адресован документ, кем он читается (для администрации школы, для всех учителей, для родителей, для сотрудников управления образования, для проверяющих и т. д.)

Вот на основе ответов на эти вопросы определяются стиль, структура, количество, место хранения документа. Но, несмотря на то, что они на первый взгляд выглядят формальными, под ними лежит определение ориентации школы. Если документ издан в одном экземпляре и хранится в сейфе директора, то он не способствует ни развитию школы, ни повышению качества образования. Текстовое содержание программы содержит следующие разделы:

1. Характеристика сложившейся ситуации;
2. Описание ожидаемого результата в будущем;
3. Стратегия и тактика перехода из сложившейся ситуации в ожидаемое состояние.

Структура программы отражает ее идею, предполагаемую цель, выбранный курс развития, в целом, при составлении программы развития будут выполнены следующие задачи:

- анализируются основные достижения школы, выявляются проблемы;
- вопрос будет конкретизирован по выполнению концепции школы;
- оценка внутренних ресурсов развития школы;
- оценка определяет приоритетные цели и задачи развития образовательной деятельности школы;
- проект будет разработан в соответствии с задачами развития;
- будет составлен график выполнения программы.

В разработке программы развития школы необходимо оценить общий потенциал организации образования, определить возможности ее повышения и определить меры по реализации. Потенциал школы определяется достижимыми результатами образования и имеющимися ресурсами, которыми она располагает. Уровень обеспеченности ресурсами зависит, в какой-то степени, – от общей политики в области образования, в какой-то степени, – от местоположения школы (село, район, город), а также, в какой-то степени, – от самой школы, ее способности привлекать необходимые ресурсы.

Ресурсные базы школ, состоящие из финансового, материального и кадрового уровней, а также контингента учащихся, социальной среды, уровня родителей и т. д. не бывают идентичными. Кроме того, имеются ресурсы, используемые в обеспечении качества образования в школах на основе их эффективного использования. Это:

Информационные ресурсы - это данные о достижениях в области образования, о передовом опыте школ и учителей. В организациях образования имеются неограниченные возможности для получения информации о внутренних возможностях, но из-за неравномерности уровня формирования информационной компетентности учителей и руководителей школ условия сбора, анализа и использования информации также различаются.

Организационно-методические ресурсы - позволяют кардинально внести изменения в организацию образовательного процесса. Это ресурсы, позволяющие организовать необходимые изменения путем анализа складывающихся ситуаций в образовательном процессе, методической деятельности.

Управленческие ресурсы – это уровень разработки и реализации программ развития, которые показывает эффективное использование этих ресурсов.

Создание программы развития организации предполагает наличие взаимосвязи между планируемым результатом и путями его достижения. Для этого педагогическому коллективу необходимо иметь достоверные сведения о достигнутых за этот период результатах; о возможностях

достижения более высоких результатов; о ресурсах, необходимых для выявления и устранения препятствий в достижении высоких результатов.

Основные направления программы могут состоять из следующих разделов:

Организация перехода на образовательные стандарты.

Выбор вариантов учебного плана.

Составление планов работы, направленных на междисциплинарные результаты.

Планирование учебного процесса.

Определение учебной дисциплины.

Составление расписания занятий.

Внесение изменений в образовательные технологии.

Выбор предметно-методических форм учебников.

Внедрение профильного обучения.

Установление сетевого общения.

Выбор и составление содержания факультативных курсов.

Новая организация оценивания образования:

Внесение изменений в систему итогового и промежуточного контроля обучающихся.

Внешняя оценка качества обучения.

Оценка результатов.

Оценка функциональной грамотности.

Определение качественных внутришкольных показателей.

Систематизация внутреннего контроля, приведение в соответствие с требованиями внешнего контроля

Новая организация школьного обучения:

Новые нормы общения.

Целесообразное использование различных систем образования (самообразование, дополнительное образование, творческий опыт и т. д.).

Гармоничное соблюдение прав и обязанностей членов коллектива.

Поддержка педагогических и социальных инициатив.

Внутренняя оценка результатов образования и принятие мер

Образовательная среда в школе

Организации самоуправления.

Взаимодействие с другими учреждениями - организациями дошкольного образования, дополнительного образования, профессионального и технического образования, организациями культуры, спорта.

С родителями в свете партнерских отношений.

Отношения общества с организациями.

Взаимодействие с государственными учреждениями и предприятиями, учреждениями различных форм собственности.

Подготовка педагогов к выполнению инновационных задач

Разработка системы постановки педагогических целей.

Формы и методы профессионального совершенствования (тренинг, коучинг, др.).

Проекты развития компетентности педагогов

Взаимоотношения членов педагогической организации.

Таким образом, программа развития школы предусматривает внесение изменений в процесс обучения в соответствии с существующими возможностями, обеспечение ее необходимыми ресурсами. В качестве изменений в обучении мы можем говорить о возможностях учащихся - результатах образования, путях их достижения и условиях для организации образовательного процесса.

Мероприятия по выполнению образовательных стандартов программы предусматривают:

1. Освоение образовательной программы на уровне требований государственных стандартов;

2. Освоение образовательной программы на уровне требований специальных конкурсов по направлениям олимпиады, научных проектов;

3. Освоения программы дополнительного образования;

4. Овладение образовательной программой на уровне требований к формированию конкретных опорных компетенций или конкретных функциональных навыков;

5. Освоение на уровне формирования социального творческого опыта в определенных направлениях;

6. Освоение на уровне элективных, факультативных, индивидуальных творческих заданий по избранному профилю;

7. При необходимости на уровне индивидуального консультирования, оказания дополнительной педагогической помощи;

8. Обеспечение безопасности учащихся, обеспечение соблюдения их личных прав.

Эти возможности, которые будут обеспечиваться в условиях школы, будут изменены, дополнены и уточнены в соответствии с возрастными особенностями учащихся, ступенями обучения. Здесь преднамеренно получается понимание *возможностей*, так как *конкретные результаты* неразрывно связаны с тем, как учащиеся могут воспользоваться этими возможностями, как на него могут повлиять родители.

Развитие организации образования заключается в наличии большого количества возможностей для развития учащихся, в том числе путем учета индивидуальных особенностей, удовлетворения некоторых проблемных запросов.

Планируемые изменения в программе развития: - изменения, вносимые при использовании имеющихся ресурсов; - изменения в организации образовательного процесса; - изменения в управлении педагогами; - изменения в работе с родителями и общественностью; - изменения в внутришкольном управлении; - и т. д. А планирование этих изменений - это проектирование обновления образования.

Определены несколько этапов изменений в соответствии с содержанием программы:

1. *Анализ современного состояния* - дать характеристику сложившейся системы целей, задач, средств ее реализации, состояния образовательной деятельности, результатов и системы оценки;

2. *Своевременное выявление изменений*, вносимых в образовательный процесс и их результатов;

3. Теоретическая, методическая и психологическая подготовка педагогов к изменениям, вносимым в процесс обучения, достижение *соглашения об изменениях*;

4. Нормативное, организационное, материальное и финансовое обеспечение проектируемых изменений, внедряемых новостей;

5. Внесение небольших изменений в образовательный процесс (только на определенные ступени системы образования, или в объеме изучения отдельных дисциплин, т. д.).

6. Переход к внедрению системных изменений в образовательный процесс;

7. Анализ результатов, достигнутых на определенных этапах, внесение поправок и дополнений в управленческие и методические меры, определение перспективных направлений изменения качества педагогического процесса.

8. Эти этапы также могут меняться, продолжительность каждого периода может быть разной, а также действия будут различными.

Поскольку реализация программы развития охватывает несколько лет, целесообразно определить этапы ее выполнения, что считается приемлемым для поэтапного восприятия учебных лет. В этом случае определяются цели и задачи каждого этапа, ожидаемые результаты, методы выполнения и показатели оценки результатов, средства его измерения. В дальнейшем, в определенные периоды могут быть внесены поправки и дополнения в анализ достигнутых результатов, управленческие и методические меры.

Польза составления школьной программы:

1. Это позволит учителям, родителям, ученическому коллективу принять участие в его разработке, стать инструментом управления развитием школы на самом деле.;

2. Системность программы, взаимосвязь ее целей и инструментов реализации является основой ее эффективности;

3. Регламентирует постоянное информирование коллектива школы, родителей и учащихся, общественности о ходе выполнения программы развития. Его форма позволяет использовать опыт составления существующего отчета и представления его в качестве публичного сборника, имеющего отношение к школе, либо в виде его электронной версии.

На жизнеспособность программы развития, во - *первых*, положительно влияет участие педагогов, родителей, обучающихся в ее формировании и выполнении; во - *вторых*, системность программы, взаимосвязь ее целей и инструментов реализации; *в-третьих*, систематическое информирование коллектива, родителей и обучающихся о ходе ее выполнения, внешней среды.

По актуальным проблемам, выявленным в ходе анализа деятельности школы, можно организовать *целенаправленную проектную* деятельность для организации конкретных действий и изменения сложившейся ситуации. В образовании, послужившем основой для его организации, может быть несколько системных проблем. Например, 1) *проблема низкого уровня образовательных достижений учащихся по математике в школе*; 2) *проблема снижения показателей образования в начальных классах в среднем звене*; 3) *проблема повышения активности родителей*; 4) *проблема уровня освоения педагогами инновационных открытий, т. д.*

Главной функцией целенаправленных проектов, организуемых для решения таких проблем, является изменение сложившейся ситуации, тем самым повышение результата.

Важное значение имеет умение выбирать целенаправленно-ориентированные проекты, обеспечивающие конкретные изменения, обосновывать его необходимость, выполнять и оценивать имеющиеся возможности.

Обеспечение целесообразности целевых проектов, организуемых в соответствии с программой развития, от идеи до путей реализации – полученных результатов будет соответствовать структурной модели на рис.1. Услуги, выполняемые по направлениям реализации, формируются на основе графика, создаваемого в произвольной форме, и не может иметь жесткую структуру. Каждая организация может создавать структуру в соответствии со своими приоритетными направлениями. Тем не менее, по логике должны быть: наличие направлений проектов, выполняемых в соответствии с задачами развития; определены содержание действий, ответственные за исполнение лица, срок выполнения программы.

Схема 1. Структурная модель проекта в соответствии с программой Развития



В соответствии с данной структурой в организациях образования были выбраны новые идеи, направленные на решение конкретной проблемы, определены конечные намерения - цели и задачи, ожидаемые результаты. Затем определяются направления, пути, средства реализации проекта, предварительно оценивается соответствие ожидаемых результатов после завершения проекта.

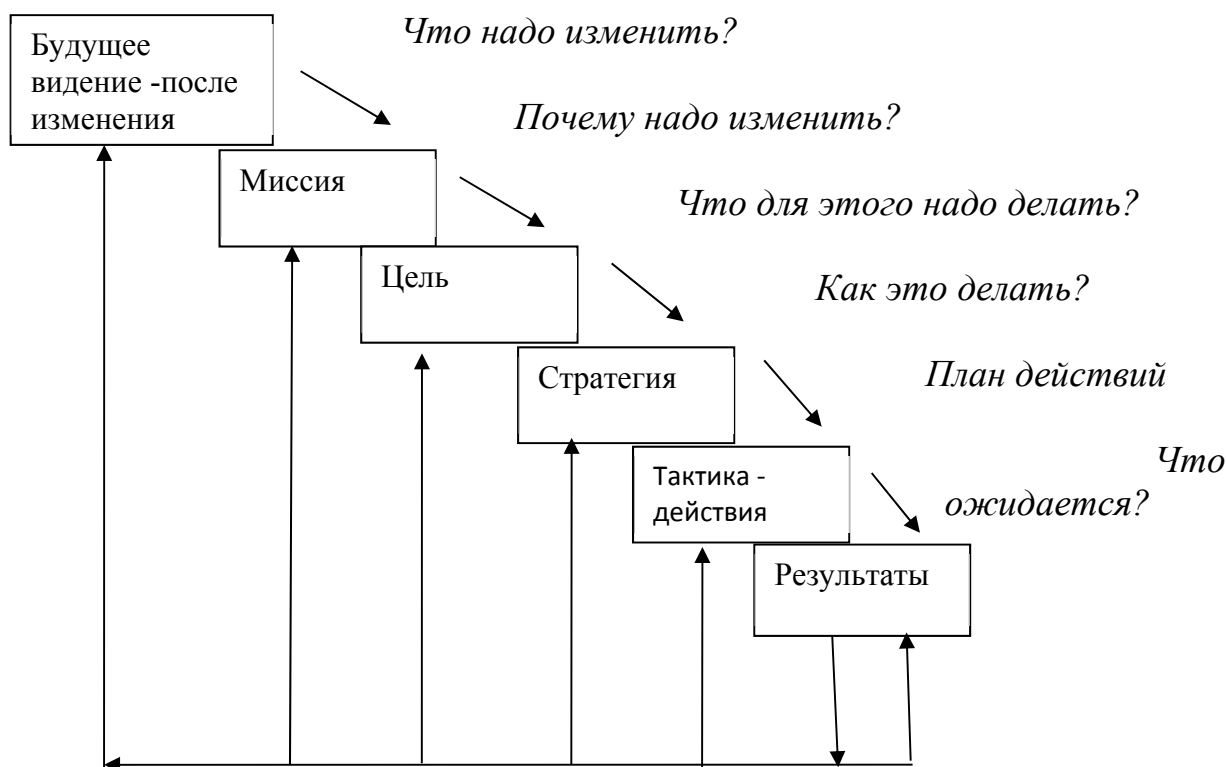
Проектирование изменений в соответствии с программой развития проходит конкретные этапы от определения потребности до реализации. (схема-7):

Для этого:

- во-первых, будут составлены ожидаемые результаты целенаправленного проекта в соответствии с вопросом «Что делать?». Они создаются в соответствии с внутренними и внешними изменениями, возможностями и ресурсами организации;

- во-вторых, будут определены цели и задачи выполняемых действий в соответствии с вопросом «Зачем это делать?». Она позволяет осмыслить свои задачи в системе целей педагогов;

- в-третьих, в соответствии с вопросом «Как сделать?» обозначается; кто привлекается к реализации целей и задач, какие методы и средства будут использоваться.



Согласно данной структуре

В соответствии с систематической теорией в зависимости от конечной цели организации планируется работа ее общих и структурных

подразделений. Это будет в виде *проекта*, содержащего конкретизацию ожидаемого результата, его содержание, средства, методы.

На основе целевого ориентированного проектирования должно соблюдаться несколько условий:

первый - определение конкретных проектов, обеспечивающих необходимые изменения в развитии организации образования;

второе, определение руководителей проектов для эффективной организации проектной деятельности, их подготовка. Это осуществляется путем организации специально организованных и постоянных семинаров, учебно - практических площадок и лабораторий;

третье, создание «активных групп», создающих новые идеи и побуждающих других членов коллектива, и организация их как временных рабочих групп и рассылка по окончании проекта;

четвертое, проекты должны быть строго неструктурированными матрицами, или *иерархически - матрицами*, так как технология целевого ориентированного проектирования будет подвижной, т. е. проектирование различных уровней может проводиться через временные структуры управления.

Выполнение указанных условий является основой эффективного выполнения *проектирования*, развивающего новое качество педагогической организации, отношения и структуры, направленные на совместное обучение и совместное образование, создающего новые подходы к постановке целей и ее реализации.

В ходе практики на основе проектирования нескольких педагогических направлений начинает *формироваться* новый «вид организации» «и этот новый вид» вызывает новые потребности организации как субъекта саморегулирования. В соответствии с этим, появляются и закрепляются на практике новые ценности и новые отношения организации образования, служебные структуры и связи, новые направления деятельности.

На основе проектирования формируются творческие группы, малые группы, активные группы и их взаимосвязи носят горизонтальный, или линейный характер, сочетаются традиционные услуги с помощью матричной структуры. Это обусловлено наличием межсистемных «горизонтальных» связей в иерархическом виде вместо управления сверху вниз, предусматривающих выполнение цели каждого из управляемых подсистем или элементов.

Матричная структура является новым видом взаимосвязей. Его главная особенность - целенаправленное сочетание традиционных функциональных элементов и проектных задач в управлении.

Необходимо учитывать, что целевые - ориентированные проекты, прежде всего, основываются на деятельности традиционного управления: планирования, организации, контроля, расчета, регулирования, анализа. Например, на первом этапе: составление проектной программы; подготовка

входных и выходных данных; контроль результатов, подготовка критериев оценки; анализ проекта и разработка путей его корректировки; учет результатов анализа и определение путей изменения проекта. На втором этапе необходимо закрепить специальные задачи и функции руководителей и подразделений, специалистов соответствующих служб, которые могут быть разными в соответствии с заданным масштабом целей.

Целенаправленная проектная деятельность предусматривает целенаправленную направленность на ожидаемые результаты по матричной структуре. В соответствии с программой их развития целесообразность может носить как постоянный, так и временный характер, назначение руководителя каждой проектной программы и функции отраслевых заместителей организуются специально в соответствии с установленными целями.

Главные элементы матричной структуры - *целевые-ориентированные проекты* (на рисунке представлены как круги), которые отражают дублирующие функции отраслевых руководителей и сотрудников в ходе выполнения целевой программы. Вертикальные линии на рисунке – отражают связь со службами управления и горизонтальными линиями - целевыми-ориентированными проектами. В организациях образования иногда возникает необходимость одновременного выполнения нескольких целей, для чего может быть задействовано несколько направлений, организованных непосредственно руководителями школ.

По окончании выдается экспертиза проектов. Экспертиза может быть организована на нескольких уровнях: собственная экспертиза в соответствии с заданными критериями, экспертиза организатора проектной деятельности, или оценка специалиста - независимого эксперта, приглашенного из другой организации.

На сегодняшний день сформировалось несколько критериев и показателей оценки проектов, на основе которых предлагаем следующую оценочную карту оценки:

На схеме 8 ниже представлена модель матричной структуры организации целевого-ориентированного проектирования.

Оценка актуальности. Проектная деятельность должна быть направлена на выявление и эффективное решение проблем, создающих определенные трудности в работе организации. Определение приоритетных направлений, обоснование и предоставление путей решения путем анализа, показывает, что проектная деятельность направлена на серьезную проблему.

Оценка наличия критериев. Результаты проектной деятельности должны либо изменить, либо усовершенствовать сложившуюся ситуацию. Для этого, необходимо предвостановительно выявить ответы по нижеследующим вопросам: 1) Какие показатели проектной деятельности считаются результатами? 2) По каким параметрам можно измерить их и чем они измеряются?

Оценка доступности. В ходе реализации стратегии доступности проектной деятельности будет установлено предварительное выявление ожидаемых результатов и разработка конкретных этапов и алгоритмов путей и механизмов ее выполнения.

Оценка достоверности. Проектная деятельность соответствует требованиям внутренней потребности системы и внешней среды, обозначена группа лиц, соответствующих ее реализации, определены содержание и технология проектирования, необходимые ресурсы. Наличие этих действий позволяет реально осуществлять проектирование.

Чертеж 8. Типовая матричная структура целевого-ориентированного проектирования

Оценка установления временных ограничений. Это выражается в четком обозначении сроков начала и окончания проектной деятельности, промежуточных этапов выполнения и целей и ожидаемых результатов каждого промежуточного этапа.

Определение степени риска с возможными ожидаемыми препятствиями. Предварительное обозначение возможных препятствий и трудностей, выходов из них, опираясь на действия предварительного прогнозирования, путем изучения и анализа аналогичных практик в ходе проектной деятельности.

Оценка жизнеспособности проекта. Его суть заключается в том, чтобы определить состояние после разработки проекта и выполнить поставленные перед руководителями проекта задачи. Может ли этот проект продолжаться дальше, какие ресурсы для этого есть, какие ресурсы нужны? Наличие этих анализов показывает жизнеспособность проекта.

Организация целенаправленно - ориентированной проектной деятельности по основным направлениям, обеспечивающим развитие педагогической системы в соответствии с заданными требованиями, и оценка ее эффективности через данные показатели обеспечивают результативность управления.

Вопросы и задания:

1. Что определяет миссия Организации?
2. На какие вопросы необходимо ответить перед составлением программы развития?
3. Как организуется целенаправленная проектная деятельность?
4. Проанализируйте матричную структуру целево-ориентированного проектирования.
5. В чем заключается важность создания целевых проектов?

Тема 2.1.2. Проект внедрения карты роста школы

Цель: знать карты роста школы, шаги к ее достижению

Основные понятия: карта роста, шаги, структура дорожной карты, программы обеспечения качества образования, объекты и субъекты оценки,

объекты формальной оценки, оценка образовательных достижений, портфолио достижений

План:

1. Карта роста школы
2. Шаги по созданию карты роста
3. Пути оценивания результатов обучения

Карта роста школы служит *механизмом реализации образовательного потенциала* определенной школы. Качеству образования способствуют методика совершенствования процесса обучения, качество образования обучающихся и педагогов, отношения между эффективной организации, профессионализм педагогов и т. д. Поэтому его можно назвать *Картой роста администрации школы, учителей, учащихся и родителей, картой совместных действий* на пути достижения общей цели. Определенные документы, похожие на эти карты, могут быть и в школе, которые иногда планируются и по-разному.

Создание карты роста требует глубокого анализа, так как она требует проведения конкретных работ, таких как анализ образовательных результатов и проблем за определенный промежуток времени, связь школы с социальной средой, оценка возможностей, ресурсов и потенциала педагогов и учащихся. Кроме того, составление *Карты роста* осуществляется совместно с активным участием не только администрации школы, но и учащихся, родителей, учителей, которые могут рассматриваться в интересах каждой группы. Кроме того, важно регулярно отчитываться об исполнении карты роста.

Структура дорожной карты содержит информационно-деятельностное содержание школы:

1. *Вводная часть* – в ней представлены образовательные достижения школы, основные направления развития;
2. *Цели и приоритетные задачи* школьного образования;
3. *Организация - планирование образовательного процесса*, организация домашней работы учащихся, система оценивания, права и обязанности участников образовательного процесса;
4. *Учебные планы* включают предметные учебные программы, метафизические программы, дополнительные образовательные программы, варианты индивидуальных образовательных программ.
5. *Ожидаемые результаты* - описание ожидаемых результатов учащихся по всем предметам за каждый квартал

Эта структура является только моделью, нормативных документов о требованиях к ней пока нет. Процесс перехода к обеспечению качества образования показывает, что такой документ необходим школам в ближайшем будущем.

Для обеспечения качества образования следует исходить из действий по пересмотру программ и учебных планов, разработке стандартов достижений, измерению достижений учащихся и учителей, исследованию

каждого из достижений и недостатков в развитии, освещению результатов и развитию учителя, организующего эту работу. Давайте определим необходимые шаги в организации этой работы в условиях школы, возможности, которые она достигнет.

Основные шаги:

Шаг 1. Новое составление программ и учебных планов

Цель и характер: снизить нагрузку на непосредственное запоминание обучающегося на уроке; перенести основное внимание на результаты обучения, а не на содержание знаний, передаваемых учителем; приобщать к формированию опорных понятий, узловых понятий и навыков действий; формировать у обучающегося способность мыслить на высоком уровне (формирование концептуальных представлений, творческий подход и др.); определение четко выраженных характеристик уровней, которые обучающийся должен знать, понимать, показателей способности выполнить.

Возможности школы:

1. Не размножать программу с чрезмерными нагрузками, не эффективно планировать и чрезмерно не утяжелять занятия – все это в руках педагога.

2. Четкое определение того, что должен знать и что понимать обучающийся, создание условий для проведения урока после его определения на результат.

3. Учебные программы определяют уровень освоения учебного материала, обозначают этапы перехода от одного уровня к другому;

4. Особое внимание уделяется развитию мыслительной деятельности. Это зависит не только от содержания урока, но и от эффективного выбора методики и технологии.

5. Широкое вовлечение учителей в разработку плана ежедневных уроков и создание им возможностей для обучения по новым программам.

Мероприятия, реализуемые по 1-му шагу:				
Мероприятия	Время проведения	Участники	Ожидаемые результаты	Размеры эффективности
1.				
2.				
3.,4,5..				

Шаг 2. Разработка стандартов достижений.

Цель и характер: из чего и в какой последовательности состоит стандарт содержания по каждой дисциплине. В стандарте достижений или стандарте уровней освоения устанавливается возможно высокий уровень ожидаемого от обучающихся в освоении содержания программы.

В стандарте достижений могут быть разработаны: компоненты знаний и умений, компетенций, которые должны быть сформированы на определенной стадии обучения обучающегося; иерархия возможных уровней освоения учащимися определенного класса (возраста) или ступени (они могут быть разработаны до показателей 4-6 уровней, в которых определены уровневые дескрипторы.)

Возможности школы:

1) установление иерархии возможных уровней освоения учащимися и постановка задачи постепенно совершенствовать свои знания на всех уровнях способствуют постоянному повышению знаний учащихся;

2) путем постановки ориентированной цели, соответствующей единому стандарту, школы могут потребовать от всех учащихся минимального уровня освоения;

3) основным объектом педагогической оценки являются достигнутые обучающимся образовательные результаты;

4) уровни усвоения знаний, описанных в стандартах и программах, действительно могут быть достигнуты, и теперь их следует рассматривать совместно с обучающимися в соответствии с уровнем конкретных учащихся в ближайшем регионе.

Мероприятия, реализуемые по 2-му шагу:				
Мероприятия	Время проведения	Участники	Ожидаемые результаты	Размеры эффективности
1.				
2.				
3,4,5...				

Шаг 3. Мониторинг достижений и публикация промежуточных результатов

Цель и характер: оценка качества достижений в соответствии со стандартами и определение перспективных направлений развития; выявление достижений и недостатков и надлежащая работа с ними; составление тестовых программ с целью оценки уровня роста, проведение промежуточных мониторингов, организация индивидуальной работы, по результатам которой предоставление отчетов перед родителями и органами управления образованием.

Возможности школы:

1) отслеживать систематические знания по каждому предмету, а не увеличение количества хорошо обучающихся;

2) определение ожидаемых результатов образования по каждому предмету и каждому ученику;

3) разработка системы, критериев и показателей оценки результатов образования;

4) постоянное наблюдение за достижениями учащихся;

5) обеспечивает взаимосвязь участников образовательного процесса и заинтересованных структур.

Мероприятия, реализуемые по 3-му шагу:				
Мероприятия	Время проведения	Участники	Ожидаемые результаты	Размеры эффективности
1.				
2.				
3.,4,5..				

Шаг 4. Направление структуры и методов процесса обучения на результат

Цель и характер: увязка целей изучения каждого предмета с общими целями на ступенях школьного образования; определение уровня приближения учащихся к освоению учебной дисциплины, заполнение ими пробелов в своих знаниях.,

Возможности школы:

1) устанавливаются результаты образования, достижение которых намечается по предмету (например: освоение конкретной области образования, определенные коммуникативные, организационные, познавательные, аксиологические и т. д.), формирование путей решения проблемы);

2) устанавливаются условия достижения предполагаемых образовательных результатов (например, что необходимо освоить, для чего обязательно освоение каких видов образовательной, квалификационной деятельности является обязательным);

3) приобретаются учебные дисциплины, дополнительные образовательные, социально – творческие и образовательные программы, которые могут сформировать необходимые образовательные, квалификационные результаты, указываются темы типовых занятий каждого модуля, или виды самостоятельной работы;

4) указывается время проведения занятий по каждой дисциплине, а также на уроке устанавливается формат обобщения и форма аттестации; выбор технологий обучения - разработка структуры образовательного процесса, определение форм обучения, методов организации работы учащихся, функции домашнего задания, требований к расписанию занятий;

5) организация учащихся организуется не только в форме класса, но и в качестве классной системы, создаваемой временных учебных групп, работающих по различным учебным программам.

Мероприятия, реализуемые по 4-му шагу:				
Мероприятия	Время проведения	Участники	Ожидаемые результаты	Размеры эффективности
1.				

2.				
3.,4,5..				

Шаг 5. Совместные действия, направленные на результат знаний

Цель и характер: обеспечение образовательных достижений каждого учащегося в образовательном процессе. Обеспечение взаимосвязи между образовательными программами и учебными планами, этапами освоения учебной дисциплины, между учащимися и учителями, учащимися и учащимися, родителями и школой.

Возможности школы:

1) определение задач, обеспечивающих совместную деятельность учащихся и педагогов, родителей в процессе достижения образовательных результатов.

2) класс рассматривается как учебный коллектив, временно создаваемый в целях распределения определенных обязанностей, выполнения общих образовательных задач;

3) учебные занятия являются элементами образовательного процесса, которые могут быть разными по продолжительности каждого, организации рабочего места, характеру действий;

4) наряду с обязательными учебными занятиями, практикуются и занятия, в которых не обязательно присутствие всех учащихся; вместо расписания регулярных еженедельных занятий, или в соответствии с ним составляется переменный график занятий, соответствующий определенным целям;

5) домашние задания учащихся ориентируются на самостоятельную образовательную деятельность, а также предусматривается самостоятельный выбор содержания домашнего задания у учащегося, планирование его выполнения.

6) основными видами познавательной деятельности являются поисковые работы и ее результаты, которые являются освоением учащимися приемов и способов выполнения действий.

7) междисциплинарные связи определяют содержание взаимодействия всех учебных программ в достижении общих целей школьного образования;

Мероприятия, реализуемые по 5-му шагу:				
Мероприятия	Время проведения	Участники	Ожидаемые результаты	Размеры эффективности
1.				
2.				
3.,4,5..				

Использование данных подходов во взаимосвязи напрямую зависит от того, какая система оценивания результатов обучения в школе

сформирована. Оценка образовательных результатов можно классифицировать следующим образом:

1. Оцениваемые результаты обучения (предметные и метапредметные результаты);
2. Объекты оценки внешкольных достижений (итоги участия в олимпиадах, конкурсах и соревнованиях);
3. Объекты оценки внутришкольных достижений;
4. Нормальные объекты оценки, например, выставление оценок, зачет, рейтинг и т. д.;
5. Объекты неформальной оценки, например, портфолио.

Возрастает значение портфолио как формальных объектов оценки.

Можно определить различные способы его оценки:

1. На каких этапах применяется оценка образовательных достижений учащихся методом портфолио?
2. Кто устанавливает требования к содержанию Портфолио и что они включают?
3. Кто дает оценку портфолио?
4. Какими критериями оценивается содержание Портфолио?
5. Какие критерии оценки устанавливаются?
6. Как учитывается оценка Портфолио?

Наряду с объектами и видами оценки отличается разнообразие субъектов оценки. В сложившейся системе субъектом оценки является только учитель, но на самом деле субъектом оценки могут быть не только учителя, но и учащиеся, и их родители, и внешние эксперты (другие учителя школ, специалисты различных сфер деятельности и т. д.). Объекты и субъекты оценки, цели анализа внутренних и внешних цен, виды оценки результатов конкретизируются, утверждаются коллективом.

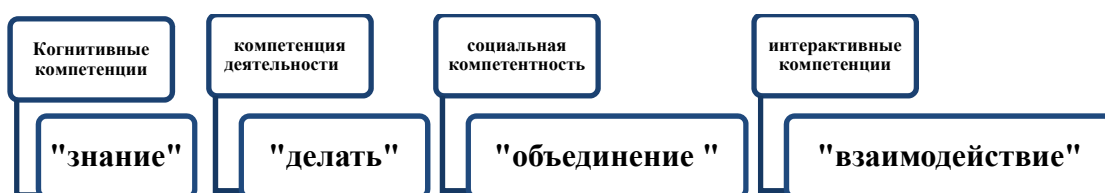
Все шаги и элементы карты роста будут меняться в неизменном виде, результаты изменений в ней должны обсуждаться и меняться по мере необходимости.

Таким образом, карта роста должна дать следующую информацию: о реальных, достигнутых результатах образовательной деятельности; о возможностях достижения более высоких результатов; о возможностях выявления возможных препятствий на пути к достижению высоких результатов и ресурсах, которые необходимо устранить.

Вопросы и задания:

1. Какова важность составления карты роста школы?
2. Анализируйте шаги карты роста.
3. Охарактеризуйте пути оценки портфолио.
4. В чем заключается эффективность оценки достижений?

Когнитивные компетенции включают в себя знания и навыки развития образовательного учреждения в области управления. *Компетенции деятельности*-включают в себя знания и навыки использования инноваций в практической деятельности. *Социальная компетентность* включает в себя знания и навыки по реализации принципа относительности к управлению образовательным учреждением и открытости образовательного учреждения. *Интерактивные компетенции*-включают знания и навыки в организации взаимодействия субъектов образовательной деятельности. [34] Т.М. Баймолдаев предлагает многоуровневую иерархическую модель компетентности: интегративную компетентность, эмоциональную, перцептивную, концептуальную, поведенческую компетентность [1,26]



Лидерские качества менеджера в сфере образования: уверенность в себе; эмоциональная устойчивость, умение вести себя, самоуправление; умение противостоять стрессу; проявлять приоритеты, оказывать влияние на сотрудников; быть творческим, творческое решение проблем, нести ответственность за решение, быть независимыми; обладать высокими интеллектуальными качествами; стремиться к достижению целей; способность к рискам; ответственность за выполнение заданий, надежность, честность, обещание; быть гибким к изменению поведения, связанного с ситуацией; быть; активным в инновационных процессах; способность начинать участников педагогического процесса к лидерству; понимание общественного значения своей деятельности («руководитель+педагог»);

Системно-функциональная модель деятельности менеджера сферы образования. Управление школой связано с развитием общеуправляемых идей. Лидерство в управлении школой можно объяснить как управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения, эффективная управленческая компетентность руководителя школы в условиях меняющегося общества и технологические, методические аспекты лидерства, связанные с системными изменениями в школе. О механизме вывода лидеров в образовании имеется исследования Зайцева Е.Н., Баймолдаева Т.М., Жеребова Н. С.. Деятельность лидера состоит из взаимосвязанных структурных компонентов: обоснование, представление программы действий, целеустремленность, мобилизация людей в общих целях, определение связей между средой и людьми. Создание совместной организации - это система формирования школьного лидера. Стратегии управления осуществляют поиск новых путей улучшения работы, ресурсов, эффективное использование возможностей лидера и выбор лучших путей его деятельности, для чего необходимо осуществить системно-функциональную модель подготовки

управляющего организацией образования к лидерству. Основоположник сравнительной педагогической науки в стране А. Кусаинов проанализировал мировую таблицу качества образования, выделил важность преемственности управления системой, отметил, что системные лидеры должны обеспечить преемственность управления системой, могут служить примером преемственности руководства системами, способными подготовить новое поколение лидеров в рамках системы, проводит сравнительный анализ школьных систем за рубежом, стилей руководства в ней. [35,77]. Содержание системно-функциональной модели подготовки управленца организации образования к лидерству составляют лидерские компетенции, учебно-методическую поддержку, управленческо-педагогическое консультирование, проектирование, инновационная деятельность. Системно - функциональная модель подготовки управляющего организацией образования к лидерству состоит из нескольких частей: цель, ситуация, процесс, результат:

- Цель раскрывает целевое назначение руководителя организации образования для осуществления лидерства.

- Положение предусматривает требования и спрос со стороны государства и общества к уровню профессиональной компетентности, принципам подготовки, повышению квалификации руководителя организации образования.

- Процесс объединяет создание общего содержания и технологий на структурной основе лидерских компетенций, на основе учебно-методической поддержки, управленческо-педагогического консультирования.

- Результат - эффективность процесса подготовки по направлениям «проектирование образовательных продуктов», «личные достижения», «инновационная образовательная деятельность образовательной организации».

Критерий эффективности системно-функциональной модели деятельности менеджера в области образования соответствует лидерским компетенциям (когнитивные, служебные, социальные, интерактивные компетенции) и призывает руководителей организаций образования определить уровень развития профессиональных компетенций при реализации лидерства.

Критериальные значения результатов процесса подготовки руководителя образовательного учреждения к осуществлению руководства ориентированы на предполагаемую эффективность его деятельности и включают позиции «проектирование образовательных продуктов», «профессионально-личностные достижения», «инновационная образовательная деятельность образовательного учреждения». [34]

Ведущие компоненты развития и укрепления лидерского явления-ресурсы компетентности лидера - стратегическое, социальное, заданное, управленческое, стратегическое мышление и способность лидеров выполнять функции предвидения устойчивых результатов развития школы, система

оценки лидерских достижений, развитие внешних ресурсов овладения лидерством, личностный рост внутришкольных команд управления.

Вопросы и задания

1. Как вы понимаете понятие лидерства?
2. Какова роль лидерства в управлении системой образования?
3. Дайте определение понятию лидерство. Какие существуют формы лидерства?
4. Каковы различия в лидерстве и руководстве?
5. Какие качества характерны для менеджера? Какие навыки и деловые качества должны обладать современными школьными менеджерами?
6. Какие консультации дают Ли Якокка менеджерам?
7. Проанализируйте основные предлагаемые качества Г. Минцберга, присущие лидеру
8. Требования, предъявляемые к менеджерам, определите основные виды их деятельности.
9. Дайте характеристику структурным частям системно-функциональной модели деятельности менеджера в области образования.

3.1.3. Лидерство в школе и развитие человеческих ресурсов

Цель: определение путей развития человеческих ресурсов в сфере школьного лидерства, образования.

Основные понятия: лидерство руководителя школы, человеческие ресурсы, технология коучинга, развитие педагогов

План:

1. Пути развития человеческих ресурсов через лидерство школьного руководителя.
2. Технология обучения на основе коучинга.
3. Технология проектирования в развитии педагогов.

Мировая теория менеджмента уделяет большое внимание вопросам развития человеческих ресурсов через лидерство в управлении. Это связано с развитием менеджмента в соответствии с изменениями в экономическом, социальном и технологическом развитии общества к концу XX века.

Известно, что цивилизация государства зависит от потенциала человеческих ресурсов и условий для его развития. «Человек может опередить друг друга только благодаря знаниям», - сказал в прошлом столетии ученый Мухтар Ауэзов, что важнейшей платформой стать ведущей страной мира является человеческий капитал, его духовная возвышенность, информационная грамотность, экономическое образование. Без образованных людей невозможно развитие современной инфраструктуры, создание эффективного государственного аппарата, обеспечение благоприятной бизнес-среды.

Вопросы развития человеческих ресурсов через лидерство в последнее время широко рассматриваются. Компания «Мак Кензи», занимающаяся

исследованием социальных систем, предлагает семь современных факторов развития человеческих ресурсов. Они внедряются в практику как стратегия, компетенция, общие ценности, структура, системность, сотрудники, стиль управления.

Содержание развития человеческих ресурсов в коллективе через лидерство руководителя школы состоит из следующих структур: стратегия, разработка стратегии управления человеческими ресурсами; системность, система управления человеческими ресурсами: цель, деятельность, структура, оценка эффективности; подбор, адаптация, оценка, развитие, высвобождение работников, персонала; мотивация, квалификация управленцев в стимулировании и повышении мотивации сотрудников; общие ценности, формирование корпоративной культуры и общих ценностей в организации и управление ею.

Ожидаемые результаты образования, несомненно, претерпели большие изменения в его инфраструктуру - цели образования, структуру и содержание, качество учебников и преподавателей, тенденции и методики. Для образования, ориентированного на результаты компетентности, необходимо будет сформировать новое качество педагогов.

Одна из задач директора - повышение профессиональной компетентности и инновационного потенциала учителей через специальное обучение. Роль учителя в обучении заключается в том, чтобы дать учащимся пути получения знаний и информации, научить понимать и эффективно использовать информацию, оценивать себя, знать пробелы и достижения в своих знаниях и работать с ними. В этом случае от учителя требуется новый уровень общения, таких как мотивация обучающегося, консультирование, совместная работа.

Директор школы, как лидер, обеспечивает, чтобы педагоги смогли выполнить следующие действия для улучшения обучения:

1. понимать свою миссию в формировании новых качеств ученика и, соответственно, знать, что необходимо изменить в процессе обучения;
2. умение определять ожидаемые результаты, основанные на компетенции, как цель обучения;
3. умение рассматривать педагогические действия и взаимоотношения как средства достижения цели при планировании урока;
4. умение определять пути достижения результатов, эффективно используя межъективные взаимоотношения в организации учебного процесса;
5. по окончании занятия уметь анализировать степень соответствия полученных результатов целям, выбирать пути дальнейшего совершенствования с учетом пробелов.

Учебно-деятельностные отношения лидеров как субъектов способствуют саморазвитию, самостоятельному освоению новых методов путем познания собственных личностных возможностей. Очень важно, чтобы у сегодняшнего лидера были рефлексивные и конструктивные способности. Рефлексивные способности-способность личности к самопознанию,

способность к пониманию другого человека, к восприятию окружающего мира и к критическому отношению к себе с точки зрения другого человека. Конструктивные способности - способность оказывать влияние на других посредством проектирования, предсказания, управления, к ним относятся способности оказывать влияние на действия другого человека, на основе его собственных желаний и инициатив. Это создает индивидуальный стиль директора, способствует взаимодействию, эффективности педагогической деятельности.

По словам, реформатора английского образования М. Барбера, «существует три главных фактора кардинального изменения качества образования: наблюдение за посещением лиц, достойных учительской деятельности, подготовка их на уровне, необходимом для эффективного ведения преподавательской деятельности, и создание благоприятных условий для получения каждым учеником качественного образования. Его простой вывод о том, что качество знаний не может быть выше качества работающих в нем учителей, сегодня стал афоризмом. Он также отметил, что, опираясь на исследования, проведенные во многих странах, «одним из факторов достижения качественных изменений в работе организаций высшего образования в мире является создание необходимых условий для развития педагогов».

Сегодня большое значение имеют ведущие педагоги, которые способствуют самообразованию обучающихся. В системе обучения, обеспечивающей результаты обучающихся, необходимы организационные изменения со стороны педагогов, включающие его структуру и содержание, методику.

Директора, которые играют лидирующую роль, уделяют внимание профессиональному развитию педагогов в условиях школы. Ведь получение образования, ориентированного на результат, предъявляет новые требования к педагогам. Вместо его новой информации ученику будет необходим новый уровень общения, как мотивация, консультирование обучающегося с тьюторским, менторским позиций, объясняющей роль учителя. Профессионализм учителя, наряду с новыми методами и приемами обучения, должна состоять из совокупности его знаний и позиций, взглядов. Необходимо кардинально измениться пути развития современного педагога для достижения новой ступени профессиональной квалификации, саморазвития.

Новые подходы в обучении, внедряемые мировой образовательной практикой, также меняются системы повышения квалификации учителей, ориентируются на формирование лидерства педагогов. Это позволит качественно и кардинально изменить педагогическую деятельность, активно реализовывать новые проекты. Участие педагогов в новых проектах способствует их поиску, реализации своих исследовательских проектов, обновлению содержания образования.

В докладе Жак Делора международной комиссии при ЮНЕСКО «Образование: еще нераскрытое сокровище» об образовании в XXI веке было отмечено: «познание; изучение, обучение совместной жизни, обучение выживанию». Они определены как глобальные компетенции. По словам ЖакК Делора, одна из них – «научиться делать-это обладать компетенциями, которые позволяют работать совместно с другими людьми, которые имеют более широкий смысл, а не только профессиональную квалификацию».

Современные педагоги не формируются самостоятельно, в частности, умение общаться; способность развивать человеческие ресурсы; творческие способности; самообразование. Развитие профессионального развития можно развивать не только на курсах повышения квалификации, но и в школе, способного рефлексировать, подотчетно своему делу.

Директор школы организует целенаправленное обучение на рабочем месте для развития педагогов, тренинги личностного развития, функции управления собственной деятельностью. Такие действия могут быть направлены на рассмотрение педагогов как практиков рефлексии и изменить педагогический коллектив как сообщество профессиональных специалистов, рефлексизирующих рефлексия. Люди в коллективе должны работать вместе для выполнения соответствующих задач, так как они приводят в движение внутренние процессы, тем самым люди учатся совершенствовать работу, в которой они занимаются, добиваться высоких результатов.

Обучение педагогов через систему коучинга. Согласно сегодняшним понятиям, коучинг (англ. Соавторство - тренировка, обучение, ориентация), то есть профессиональная помощь человеку в определении своих собственных целей и достижении. В соответствии с этим, коуч (coach) - специалист, эксперт, помогающий коллегам улучшить профессиональные знания, определяет умения и навыки, которые могут создать условия в конкретном тематическом контексте, способы, позволяющие сам обучающийся понять необходимые действия и добиться желаемого результата.

Коучинг в образовании - процесс творческого и активного ведения взаимодействия коллег в педагогических коллективах через профессиональное обучение педагогов. В ее ходе будет осуществляться совместное осмысление существующего опыта обучения, обмен идеями. Совершенствует профессионализм и опыт педагогов в рефлексивных дискуссиях с целью личностного и профессионального развития, совершенствования качества образования и повышения его на более высокий уровень.

Кроме того, коучинг в образовании рассматривается как метод индивидуального или коллективного консультирования с высокой структурой по профессиональной теме или отдельным вопросам. В этом случае обучающийся открывает возможности и повышает эффективность. *Коучинг не преподает, помогает преподавать.* Коучинг несет ответственность за обучение, развитие и совершенствование обучающегося. Это способ реализации потенциала педагогов школы.

Обучающийся быстро достигает своих целей путем участия в коучинге, самооценки, обратной связи, улучшает их деятельность. Коучинг является полезным методом для повышения эффективности деятельности коллектива, руководителей организаций образования, работников-организаторов; развития персонала; совершенствования общения; увеличения досуга; создания конструктивных мнений; правильного использования профессионального мастерства и человеческих ресурсов; быстрого и эффективного действия в одетых ситуациях; адаптации и гибкости к изменениям.

Коуч-педагог должен определить слушателю, что ему действительно нужен этот результат, что он хочет именно в этот момент, насколько сознательно и как он достигается.

В качестве прямых результатов коучинга определяются следующие качества, которые будут достигнуты слушателями:

Ожидаемые результаты	Качества, доступные слушателями
<i>Определение цели, определение приоритетов.</i>	Чтобы слушатели задавали вопросы: «я достиг этой цели, и куда дальше двигаться, что мне нужно», чтобы определить самые важные для себя приоритеты.;
<i>Умение разрабатывать стратегию успеха</i>	помогает решать задачи, достигать поставленных целей. Совместно с Коуч-педагогом разрабатывает план действий, умеет определять пути достижения.
<i>Навыки решения проблемы, самостоятельность</i>	В коучинговом подходе учащиеся учатся применять различные методы в своей практике, умеют решать различные задачи.
<i>Ответственность.</i>	Обучающиеся несут персональную ответственность за свою жизнь, дела и решения.
<i>Активная позиция</i>	«Я отвечаю за себя, я хочу перемен, которые делают свою жизнь лучше. Формирование позиции» я могу изменить то, что я хочу в своей жизни» повышает активность личности, появляется желание изменить свою жизнь и действовать за нее

В системе «Коучинг» обучение ранее применялось только в зарубежной практике, а в Казахстане с 2012 года Центр педагогического мастерства широко используется в области профессионального развития учителей по реализации уровневых программ повышения квалификации педагогических кадров совместно с Кембриджским университетом.

В частности, учителя, освоившие уровневые программы, ориентированы на компетентностный коуч-педагог в своей школе. Они начинают планировать и продумать работу с коллегами и вносить изменения в практику в своей школе для создания учебного сообщества и реализации новых идей.

Педагог-Коуч-это люди, которые освоили уровневые программы и приняли на себя роль педагога-куратора, чтобы помочь опытным учителям

школы стать хорошим наставником с помощью мышления и творческого процесса. Коучы помогут учителям улучшить свой опыт обучения, будут обеспечены идеями и способами для повышения своего профессионального потенциала коллег.

При этом особое внимание будет уделено содействию учителям в развитии способности предопределять тему, в которой он может послужить основой для работы, с целью прогнозирования и проведения работы с коллегами из меньшего опыта для достижения желаемого результата. Учитель направляет и активно поощряет своих коллег из своей школы, чтобы помочь им развить необходимые навыки и взгляды на будущее.

Продолжительность общения в коучинговой деятельности устанавливается заранее; встречи планируются заранее; они будут направлены на конкретную проблему. Целью коуча является выявление реальных и актуальных потребностей участников. Определение направления развития проводится с участием коуча путем наблюдения за уроком, беседы с учителями, учащимися, иногда с родителями, сбора данных. Данная модель также может использоваться администрацией школы на основе результатов самооценки школы или при возникновении проблем, которые могут принимать решения быстро, или при определении траектории своего профессионального развития учителями.

Определение цели этап после определения необходимости развития и его направлений. Это самая важная сторона коучинг-сессии. Для правильного формулирования цели используется определенный метод SMART. Он представляет собой совокупность понятий: Specific – специфический, Measurable – размерный, Attainable – доступный, Realistic – реальный, Timeframed – своевременный и четко формируется цель, соответствующая этим понятиям.

Планирование включает комплекс работ, связанных с поставленной целью, задачами и опытом дальнейших действий. При планировании, понимая цели и критерии доходности, следует учитывать следующее:

- Разработка соответствующих стратегий для достижения цели;
- Рациональное распределение времени;
- Подготовка соответствующих ресурсов и материалов;
- Определение индикаторов оценки.

В этом случае составляется план и определяются конкретные задачи. Задачи должны строиться таким образом, чтобы отвечать на конкретные вопросы, например, что мы делаем? Когда сделаем это? Кому это нужно? Когда вы говорите им это? Что вы поддерживаете? Когда вы доберетесь до него? Какие сложности существуют для этого действия?

Пример плана Коучинг-сессии 1.

	Тема		
	Общая цель		
	Ожидаемые результаты/ критерии доходности		
	Ключевая идея		
	Запись коуча		
Этапы проведения	деятельность Коуч	деятельность участников	ресурсы

Целесообразно составить среднесрочный план нескольких коучинг - сессий, связанных друг с другом, направленных на достижение поставленной цели.

Пример среднесрочного плана Коучинг-сессий

Общая цель Коучинга					
Темы	Время проведения	Коуч	Участники Коучинга	Ожидаемые результаты	Критерии доходности / Как узнаете?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Критерии для достижения всех целей (план оценки))					

После составления плана действий, коуч должен определить своему участнику эффективные показатели новых стратегий работы. Задача коуча - научить применять методы дедукции, конечно, дать технику коучинга. Таким образом, решение задачи способствует созданию самостоятельного рабочего процесса с применением технологии коучинга - «не для этого, а вместе с ним». Слушатели с помощью коучинга ищут альтернативные решения, помогают реализовать новые подходы.

Период действия-деятельность по проведению коучинг – сессии. Деятельность коуча заключается в достижении цели и раскрытии потенциала слушателей. Он направляет участников на достижение цели посредством организационных действий, разговаривает с заданием правильных вопросов, обсуждает аспекты, касающиеся темы. Умеет мыслить, ориентирует мысли и чувства в реальном направлении, реализует свой потенциал, возможности каждого человека. Коуч не представляет готовый план деятельности, призывает каждого составить свой индивидуальный план. Этическая норма процесса урока считается бесценным обсуждением, т. е. коуч-педагог никогда

не говорит о том, что хорошо, что плохо; вместо этого она помогает различать и определить результат, который достигает успеха. Таким образом, каждый слушатель ведет с начала до конца, активно направляя его на цели.

Технология обучения на основе коучинга. Процесс коучинга состоит из подготовительного, основного и заключительного этапов. Подготовительный этап. Для определения области первой сложности вводится деление на творческие группы. Во многом, если это касается организаций образования, необходимо встретиться со всеми участниками коучинга. Это позволяет слушателю иметь значимость и актуальность своего предпочтения. Коучинг работает не в зоне «я хочу», а в зоне «надо». Постоянно закрепляются границы отношений между Коучинг-процессами, в которых согласовываются конкретные результаты, коуч консультирует для достижения успеха. В нем чаще всего фиксируется количество и продолжительность встречи (сессии), Место встречи, количество участников. Основной этап, конкретная и желаемая ситуация вокруг выбранной темы, определение цели, решение проекта, поиск путей и корректировки целей, стратегии и мероприятия. Этот этап включает в себя самые длинные и несколько встреч из всех тенденций, только так определяется цель, формируются пути решения проекта.

В начале коучинга будут обсуждаться следующие вопросы:

Определение алгоритма трудностей, с которыми сталкиваются участники в процессе выполнения своей деятельности: сортировка трудностей - от чего важна; определение главных проблем; рассмотрение вариантов решения главных проблем (здесь начинается интерактивный процесс коуча со слушателем. На этом этапе коучу не важно предлагать свои варианты, важно вызвать решение вариантов с помощью направляющих вопросов или дать ему возможность выбора слушателю из нескольких вариантов); выбрать более эффективный вариант; реализовать выбранный вариант – составить план действий; определить параметры оценки. Используя технологию коучинга, руководствуясь этим алгоритмом.

Определение цели важно для слушателя. Зачастую вместо цели предлагается ценность. Должен уметь различать конечные цели и цели успеха в обсуждении совместного процесса. Цель достижения заключается в том, чтобы слушатель раскрыл свою активность, а конечная цель может быть связана с внешними условиями. Именно эта конечная цель является стимулирующим и направляющим фактором по своей сути. Совместно выявленные цели и пути их решения составляют разделы плана работы, где будут предприняты конкретные шаги. На этом этапе важно стимулировать участника, не ограничивая поисковые ресурсы участника, запустить все его творчество.

Завершающим этапом является результативное завершение коучинга, выявление необходимых решений, достижение цели, то есть, в соответствии с пройденным этапом коучинга-партнерства, закрепление и закрепление новых подходов к проведенным процессам и ориентированию на будущее.

Признаки результативного коучинга:

Рефлексия - понимание собственной ценности, определение своей роли и многогранность будущего, а также постановка приоритета и осознание цели;

Было установлено, что *изменение вида деятельности* касается 60% эффективности коучинга - участников, а 39%-педагога-коучинга. В результате изменились результаты столкновений, появляются новые способности руководства, улучшаются коммуникативные навыки и, в зависимости от последствий, произошли позитивные изменения в публичных навыках, тайм-одежде и способности принимать решения; повышается производительность организации работы.

Личностное развитие проявляется чувством самостоятельности и чувством своей ценности, развитием уверенности в себе, инициативностью, ростом мотивации, способностью знать свои сильные и слабые стороны;

Благодаря *улучшению межличностных отношений* многие конфликты успешно решались, изменился режим кризисных ситуаций, улучшились отношения с окружающей средой;

Улучшение самочувствия выражается в росте самоконтроля, снижении страха и сомнений, появлении новой силы и энергии;

Изменения в профессиональной сфере проявляются в качественном выполнении профессиональных обязанностей, улучшении результатов.

Наиболее важные и необходимые навыки для процесса коучинга - умение слушать и задавать вопросы. *Умение слушать*. Опытный коуч умеет не только слушать себя, но и слушать субъектов. Гибкость прослушивания - это талант, который необходим для людей, особенно для коуча. Эти навыки можно тренировать и развивать.

Признаки эффективного прослушивания: *создание условий для говорящего, активная позиция, концентрация внимания на выступающем, проявление желания слушать, терпение к разговору, послушание и слух, логическое планирование процесса прослушивания, стремление чувствовать чувства говорящего, быть наблюдателем, проявлять ответственность общения, терпение, выдерживать свои эмоции, быть внимательными к критике, недооценивать, понимать цель говорящего*.

Следующее значение контекста коучинга – *умение задавать вопросы*. Вопросы используются для сужения смысла круга возможностей. Это научный метод дедукции. Задать вопрос-основной вид коммуникации. Главным и важным *методом работы* коучинга является *проведение диалога*. Коуч и его «правильные» вопросы могут пробудить сознание участника и привести к правильному пути его решения.

Для того, чтобы обучение в системе коучинга было эффективным, следует соблюдать несколько принципов. Прежде всего, необходимо создать благоприятные условия в рабочей аудитории. Она способствует успешной работе слушателей. Слушайте, о чем говорят слушатели в ходе работы. Лучше не нарушая их слова, не принимать для них решения, помогать каждому найти ответы на личные вопросы. Использование открытых вопросов для точного понимания в ходе коучинга помогает в профессиональном развитии и знании

возможностей педагогов. В обязательном порядке необходимо опираться на жизненный и профессиональный опыт участвующих учителей. Также важно дать возможность слушателям ознакомиться с различными вариантами и самостоятельно найти правильные варианты.

Технология проектирования в развитии педагогов. Умение организовать проектирование становится важной частью лидерских действий в условиях инновационных изменений. Метод проектирования позволяет качественно и кардинально изменить педагогическую деятельность, стимулировать педагогов и обучающихся к новым идеям, активно реализовывать новые проекты. Участие педагогов в проектировании способствует их изысканию, реализации своих исследовательских проектов, обновлению содержания образования.

Как известно, вопросы инновационного образования и повышения квалификации связаны с необходимостью развития деятельностной компетентности педагогов. Любая компетентность возникает, формируется в процессе деятельности, в связи с чем, проектирование имеет большое значение в современном образовании, поскольку оно является попыткой развития человека. Участие педагогов в проектной деятельности, изучение методов проектирования и использование их на практике приводит к новаторству содержания и формы обучения.

Как и метод Коуч, технология проектирования может быть использована в условиях школы, в развитии инновационных возможностей одного педагогического коллектива.

Программный модуль повышения квалификации педагогов строится на обучении путем подготовки, разработки, реализации образовательных проектов, оценки результатов.

В ходе обучения руководители проектов формируются, развиваются, закрепляются на практике при разработке своих проектов компетенции по выявлению проблем в образовании (обучении), предпроектному анализу, внесению изменений в целевые ориентированные проекты, их оценке.

Для составления содержания программы повышения квалификации педагогов по проектному методу определены ожидаемые результаты от ее участников: умение проектировать образовательную деятельность и обеспечивать ее реализацию; умение организовывать обучение методом проектирования; компетенции оценивать эффективность проектов; для чего необходимо обучение в данном направлении? (цель), что нужно обучать? (содержание обучения) и как обучить? (методика) сформирована структура, отвечающая на вопросы целостности.

В программе в модуле составляются тезисы тем, в которых дается разъяснение основных понятий и оговаривается порядок самостоятельной работы слушателей. Структура модуля:

1. Содержание темы, проблемные и ситуационные задачи и вопросы, необходимые для анализа по каждой теме.
2. Справочник с указанием библиографии и Internet-ресурсов

3. Параметры и критерии оцениваемых работ (эссе, case – study, проекты).

4. Программа курса

В качестве результатов обучения определяются показатели компетентности педагогов как руководителя проекта: умение конструировать педагогический процесс методом проектирования; умение организовать целостный цикл целевого - ориентированного проектирования; умение оценивать эффективность проектов;

В дальнейшем выяснилось, по каким показателям можно оценить сформированность данных качеств. Это разработанные проекты по проблемным вопросам и показатели их оценки.

Так как проектирование происходит в процессе деятельности, использование его в готовом состоянии невозможно и педагоги, владеющие алгоритмом проектирования, выполняют его в соответствии с определенными этапами, как собственными идеями и технологиями в образовании.

Через обучение методикам проектирования педагогов формируются компетенции как лидера. В результате они овладевают умением анализировать проблемные ситуации в обучении, выявлять проблемы и пути ее решения, умением составлять и реализовывать проект, оценивать его эффективность. Так как теоретические знания и практические работы выполняются непосредственно при организации проектной деятельности педагогов.

Этапы работы и обязанности педагогов-участников:

На подготовительном этапе педагоги участвуют в определении условий организации проектирования; определении содержания и методов модульной программы; определении критериев результативности обучения.

На этапе выполнения педагоги знакомятся с формами, особенностями проектирования в образовании; учатся разрабатывать алгоритм технологии проекта, ее реализации, оценивать результаты; осваивают свой опыт технологии и методики проектирования процесса самообразования; проектирования различных внеклассных мероприятий; проектирования активной деятельности субъектов; проектирования инновационных изменений; умеют рефлексировать свои действия; умеют разрабатывать критерии эффективности проекта и методику проведения экспертизы.

Этап оценки, обобщения: презентация проектов, оценка по разработанным критериям; определение динамики изменений руководителей проектов в своей организации; выявление несоответствий ожидаемого уровня подготовки руководителей проекта и сформированного уровня; подготовка методических рекомендаций для руководителей проекта.

Этапы и мероприятия проектной деятельности:

	Содержание мероприятий
--	------------------------

Начальный этап.	Анализ, диагностика, оценка современного состояния: выявление имеющихся противоречий и недостатков; анализ научных исследований в данном направлении; теоретическое обоснование проблемы; обеспечение проекта ресурсами. Ожидаемый результат-определение потребности проектирования, обеспечение его информационно – материальными ресурсами, создание соответствующих условий.
Основной этап.	Цели проекта; прогнозирование путей достижения цели; установление рамок ограничения проекта; формулирование или, концепция идеи проектирования; составление целостной программы, плана проекта; определение видов контроля. Ожидаемый результат - проект объекта, концепция, модель, программа, план.
Период реализации	Выполняются пути реализации проекта, его апробация. Результат - принять во внимание, что система перешла к новому качеству.
Заключительный этап.	Результаты экспериментального конкурса; оценка эффективности проекта независимыми экспертами; критическая рефлексия возникающих проблем; обобщение результатов проекта, внесение поправок.

На основе проектирования изменяется понимание педагогического коллектива, сформировавшегося в мышлении и постановке целей, мотивах и ценностных позициях, что приводит к изменению навыков действий.

В рамках школы целесообразно использование метода целенаправленного проектирования, направленного на развитие профессионализма педагога. Этот метод предполагает повышение роли и ответственности каждого человека в коллективе. В связи с этим, иерархически – сверху вниз вместо системы управления были созданы небольшие группы, основанные на сетевом взаимодействии, основанные на проектных командах. В этом случае вместо строгого контроля у педагогических работников появилась мотивационно - стимулирующая среда к самостоятельному поведению, выполнению порученного дела. Строгий контроль и административные действия заменяются действиями поддержки, совместного выполнения, самооценки результатов.

Технология целенаправленно - ориентированного проектирования формирует новый вид организационных действий, характерные для них особенности: удовлетворяют новые потребности; имеют существенные различия в путях решения проблем с традиционным подходом; ориентируются на развитие.

В ходе проекта формируются навыки сетевого мышления, творческой активности, работы в групповых (командных) объединениях. Педагоги учатся определять актуальные проблемы, ставить цели, составлять целевые проекты, реализовывать, анализировать и оценивать результаты. Очевидность цели позволяет определить главные механизмы любой деятельности и приложить к ней усилия. Наиболее часто встречающиеся на практике трудности в обучении

и воспитании в основном обусловлены тем, что цель педагогической деятельности не поставлена четко.

Осуществление целенаправленно - ориентированного проектирования по актуальным темам вносит изменения в привычные действия и потребности педагогов. Потому что в процессе проектирования они должны быть не только планировать, контролировать, оценивать деятельность, но и повышать творческую активность, научиться системному мышлению.

Технология целенаправленно-ориентированного проектирования может сконцентрироваться на самообразовании и саморазвитии людей, а также данные качества являются основой общеколлективной, новых изменений в школе.

Вопросы и задания

1. Дайте характеристику структурам содержания развития человеческих ресурсов в коллективе через лидерство школьного руководителя
2. Как вы понимаете понятие развития человеческих ресурсов через лидерство?
3. Объясните педагогам пути формирования необходимых качеств.
4. В чем заключается эффективность проведения коучинга?
5. Планируйте Коучинг-сессии.
6. Каковы этапы проектирования программы повышения квалификации педагогов?
7. Охарактеризуйте пути использования технологии проектирования в развитии педагогов.

II часть Отношения в педагогическом коллективе

Тема 3.2.1. Этика, культура, стиль и методы управления

Цел: Определение этики, культуры, стиля и методов управления.

Основные понятия: этика, профессиональная этика, стиль управления, культура управления, правила этики

План:

1. Этика, правила управления
2. Стиль управления, становление
3. Описание стилей управления

Этика и стили управления. **Этика** (поведение, привычка в переводе с греческого) - предмет, изучающий нравственность и нравственность. Профессиональная этика предусматривает нормы поведения, необходимые для лиц, занимающихся определенной профессией. Нормы профессиональной морали - порядок внутреннего саморегулирования личности на основе управленческих инициатив, правил, моделей, эталонов, этико - гуманистических идеалов. [15]. В XX в. известный менеджер Ли Якокка подчеркивает важность того, что специалист в управленческой области умеет управлять людьми, как «Управление - ориентирование людей на совместный

труд для достижения общей цели». **Этика управления** - это система нравственных норм, определяющих поведение руководителя в любых условиях управления; культура управления людьми в организации с соблюдением чести людей; система этических знаний: правила, принципы, кодекс чести, взаимоотношения между руководством и сотрудниками, единство принципов управления и нравственных норм; качество эффективного управления; этика управления (англ. ethics of power) - соблюдение правителем норм морали и нравственности. Управленческая этика занимается вопросами морали в системе власти, теоретически обосновывает необходимость нравственного поведения власти, дает необходимые указания на опыт власти.[15] Управленческая этика требует от менеджера соблюдения общечеловеческих норм поведения, культурных традиций, норм профессиональной этики. Управленческая этика предусматривает культуру взаимоотношений между руководством и сотрудниками, принципы гуманизма, толерантности, профессионализма, законности, справедливости, ответственности, демократического, взаимного уважения, совести, долга, уважения, коллективного партнерства, порядочности. Принципы управленческой этики обязывают руководителя контролировать универсальные нормы поведения, культурные традиции, а также Кодекс корпоративной и профессиональной чести, нормы общей этики. Этика управления включает в себя культуру общения между менеджерами и подчиненными.[16]

Правила управленческой этики, необходимые руководителю:

- соблюдение чести каждого сотрудника;
- знание потребностей сотрудников, мечтаний;
- завоевать доверие людей и быть справедливым в отношениях;
- эффективное использование интеллектуальных возможностей людей в трудовых целях;
- быть примером для других в профессиональном самосовершенствовании;
- соблюдать требования культуры речи, быть твердым к своему слову, делу, владеть техникой поведения, уметь управлять, слушать и понимать людей;;
- быть добрым, искренним, честным, оптимально использовать азы;
- овладение лидерскими качествами;
- знание норм поведения во взаимоотношениях личности, группы, педагогического коллектива;
- овладение высшими педагогическими культурными качествами;

Новаторство в современном образовании требует от руководителя образовательного учреждения новых моральных и нравственных норм, таких как: не разделять людей на язык, вид, пол, национальность; оценивать людей по труду и личностным качествам; уважительно относиться к пенсионерам; старается соблюдать чистоту и порядок в учебном заведении; сохранять свой имидж (внешняя привлекательность);

Нарушение норм этики может выражаться в следующих проявлениях: неуважение к опыту науки, образования, других лиц, неуважение к другим, нарушение правил общественного порядка, выступление за пределами другого лица, неспособность к самообладанию, допущение грубых действий, оскорбление, ссора, обзывание сотрудников своим мнением, игнорирование их высказываний, неправильное отношение к другим лицам, чрезмерное применение административных методов, отстранение сотрудников, невнимание подчиненных дел, оказание поддержки сотрудникам, проявление «осторожности» к награждению и т.д. Руководитель школы должен быть в общении с педагогическим коллективом: тактичен, терпеливым, справедливен, требователен, вежливый, заботлив, аккуратен и создать благоприятную психологическую среду для работы. Руководитель должен обладать знаниями об эффективных методах и средствах социально-ответственного управления и самоуправления.[17]

Умение выбирать правильный стиль управления наиболее актуальными являются социально-психологические проблемы. Каждый руководитель управленческой службы выполняет функции службы в характерном для него стиле. Особое внимание уделяется стилю в общении людей, в том числе в осуществлении функций управления.

В настоящее время стильный руководитель оценивает по влиянию на подчиненных в целях эффективного выполнения управленческих функций. Стиль работы руководителя - совокупность способов, приемов и действий, используемых им в процессе управления. Стиль руководителя - это метод принятия решений и дачи поручений сотрудникам. Способ управления - методы (приемы) осуществления управленческого дела, целенаправленное содействие коллективу, обеспечение координации их деятельности в процессе выполнения управленческих функций. Руководитель имеет индивидуальный и общий стиль. Каждый руководитель имеет свой собственный стиль, который проявляется в его деятельности и оказывает существенное влияние на работу управленческого аппарата и всего коллектива. Самостоятельный стиль реальное явление, который невозможно повторять один в один. Самостоятельный стиль руководителя, характеристика взаимодействия, формируется под влиянием различных объективных факторов, таких как взаимосвязь между руководителем и подчиненными, психологические качества, состояние исполнительской дисциплины, в результате влияния коллектива постоянно совершенствуется.

Формирование стиля - это длительный, сложный, целенаправленный процесс. Каждый руководитель должен уметь использовать в себе и своих подчиненных проверенные способы и приемы различного характера.

Самостоятельность руководителя характеризуется не в зависимости от дела, а в зависимости от того, как он работает. Наблюдая за их работой, можно определить следующее: руководитель самостоятельно решает один и тот же вопрос различными способами.

Стиль - это социальное явление, потому что, во-первых, в нем отображаются взгляды и убеждения руководителя, во-вторых, он в конечном итоге продумывает конечные результаты нормального функционирования системы. Стиль, придерживающийся руководителя, находится в постоянном внимании подчиненных, они сами оценивают и воспринимают это по-своему. Как правило, стиль руководителя распространяется на всю систему, так как члены коллектива внимательно следят за его поведением, делом.

Руководителю сложно сформировать стиль работы, удовлетворяющий всем членам коллектива. Некоторые способы воздействия на подчиненных могут быть оценены многообразно. Если один руководитель оказывает им доверие, то другой руководствуется таким принципом, как «должен», «обязан». Некоторые руководители устанавливают строгий порядок подчиненным, «держат их подальше от себя» и сами решают мелкие проблемы. Теперь двери одних руководителей всегда открыты, ему можно высказать мнение о любых проблемах, высказать предложения.

Тип стиля управления не сформирован, поэтому в отечественной и зарубежной литературе он классифицируется по-разному

Например, Х. Кох (Германия) разделяет стиль руководителя следующим образом:

1. Односторонний автократный стиль;
2. Стиль управления с единообразным применением власти;
3. Стиль управления с равномерным вовлечением в процесс производства или в целом рабочего процесса;
4. Стиль управления парламентского характера;
5. Подчиненные, в основном, самостоятельные, без непосредственного участия вышестоящих руководителей,-это стиль управления.

Автократический и парламентский стили считаются неприемлемыми, так как вначале ни одна самостоятельность со стороны подчиненных не имеет, а во второй работа ведется без плана, подчиненные действуют совершенно самостоятельными.

Наиболее благоприятный кооперативный стиль – «хорошее сотрудничество» «организационное разнообразие», объединение усилий в сложнейших условиях, в тесном сотрудничестве. Руководитель регулярно заслушивает работников, учитывает их предложения, мнения, ставит конкретные задачи, планирует и принимает решения. Задачи, поставленные в таком стиле, выполняются умело, так как именно в таком случае сотрудники могут реализовать себя.

В США известны следующие стили (называемая система управления):

1. Стиль передачи функции;
2. Управление обязательством;
3. Управление выделенным способом;
4. Управление с помощью настройки системы.

а) «стиль передачи функции» предусматривает передачу каждому сотруднику конкретного дела, которым он может управлять. Этот работник

несет полную ответственность за закрепленное за ним дело, а его начальник сознательно ограничивает управленческую ответственность.

б) в «системе управления делением обязанностей» руководитель и подчиненные совместно рассматривают предстоящие задачи и определяются круг обязанностей каждого, исходя из результатов которой определяется ответственность каждого

в) «Управление обособленным способом» задачей руководителя является создание благоприятных условий для эффективного использования возможностей своих работников. Сотрудники, занимающие низкие должности, сообщают о необходимости помощи в соответствии с установленными нормами содержания и критериями оценки результатов работы, а при необходимости, заявляют в какое время.

д) «управление системой путем упорядочения» предусматривается строго руководствоваться установленным порядком, облегчить хозяйственно-экономическую деятельность рабочих процессов и способов труда.

Стиль работы управляющего – это система конкретных методов деятельности и поведения, в которой отражаются политические, деловые и нравственные качества людей, культурные отношения, отношение к работе, людям, стиль общения, способы воздействия на мысли, чувства, поведение людей. Стиль работы руководителя оказывает большое влияние на учебно-воспитательный процесс и всю деятельность школы. Это влияние во многих случаях является решающим. Стиль управления, характерный для директоров и всех руководителей учебных заведений, является «стилем вне субъективизма, творчества, научного отношения ко всему общественному процессу». Он выступает против бюрократизма и формализма, предъявляя высокие требования к себе и другим. **Культура управления** - определяет стиль и звание организации. **Стиль управления** - характерное для подчиненных поведение руководителя и влияние на них в направлении достижения целей организации. Одна из распространенных теорий руководства - рекомендуемая теория немецкого психолога **К. Левина** (1938г.). Он рассматривает три стиля управления:

Авторитарный стиль (директивный) характеризуется централизацией власти, самоуправлением, связанными с чрезмерным увеличением роли руководителя. Потому что у руководителя достаточно власти, чтобы повязать своим свободным исполнителям, он, в случае необходимости, не задумываясь, обращается к опроверженному стилю. Этому стилю руководства присущи ограничение их инициативы и самостоятельности путем чрезмерного искового требования к подчиненным. Руководство осуществляется путем принуждения, а не путем толкования и убеждения. К сожалению, многие сегодняшние молодые лидеры так думают, что он выбирает свой стиль. Но эффективность этого стиля будет низкой при наличии большого коллектива квалифицированных сотрудников, поэтому его можно использовать в работе с контингентом творчески работающих сотрудников. Руководитель сам принимает решение, требуя изложения ему всех обстоятельств в коллективе,

или отменяет его. Не реагирует на мнение коллектива, сам принимает решение для коллектива. В управлении предпочтение отдается методам отмены приказов, наказаний, замечаний, расхождений, различных льгот. Контроль будет очень жестким и детальным, чтобы уничтожить инициативу подчиненных. Интерес к работе ставится выше интересов людей, имеет место прерывание общения-резкость, грубость. Авторитарный стиль негативно влияет на морально - психологическую ситуацию в коллективе, значительно снижает инициативу, самоконтроль и ответственность сотрудников. По словам, Веснина В. Р. авторитарные методы говорят о том, что без каких-либо объяснений, связанных с общими целями и задачами деятельности организации, руководитель должен давать подчиненным поручения в форме приказа. [14]

Демократический стиль управления требует от директора умения правильно распределять обязанности своим заместителям и требует подсчета мнения коллектива в постановке и принятии важных решений; консультирования с сотрудниками, вовлечения в Управление персоналом, и поддержки их инициатив. **Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициатив и ответственности между руководителем и его заместителями, руководителем и подчиненными.** В таком стиле управления расширяются возможности руководителя, повышается ответственность заместителей, участвует весь коллектив в реализации учебно-воспитательного процесса. Каждый член коллектива осознает ответственность за реализацию принятых решений. Таким образом, между коллективом усиливается требование друг к другу, на основе чего возникает взаимная помощь между работниками, в коллективе меняются взаимоотношения между людьми. Некоторые директора уделяют основное внимание внешнему развитию школы (строительство, оснащение) большое внимание работе с документами, а учебно - воспитательный процесс, особенно производственного обучения и внеклассной работы. Они не знают глубоких изменений, происходящих в коллективе, своевременно не помогают работникам, принимают решения на основании приказа вышестоящих, без учета условий работы школы, его социально - экономического потенциала. В то же время чрезмерное внимание директора к работе внутри школы, стремление к помощи негативно влияют на развитие инициатив персонала. Проявление субъективизма в любом, даже незначительном уровне, неумышленное выступление и дело руководителя, спешно принятое решение, негативно влияет на весь процесс работы и результаты. Если руководитель подготовил решение и категорически требует от исполнителей его исполнения, новое решение принимается без учета результатов предыдущего решения, то психологическая ситуация в коллективе ухудшается и наносит ущерб деятельности учебного заведения. Важнейшие решения по улучшению работы, а также в отношении различных аспектов жизни коллектива и его членов должны быть разработаны с учетом мнений сотрудников. Необходимо заранее подготовиться к его принятию и

осуществлению. Только в этом случае члены коллектива поддерживают решение администрации и выполняют его сознательно и ответственно. Для организации учебно-воспитательного процесса на высоком методическом уровне директору необходимо определять формы и методы работы, руководствуясь перспективными задачами школы. Каждый руководитель учебного заведения обязан постоянно изучать и внедрять новые прогрессивные методы в учебно-воспитательный процесс. Руководитель должен постоянно быть в полной мере осведомлен о жизни коллектива, работать в тесном контакте с его членами, рассчитывать на мнения сотрудников. Но, глубоко осознавая суть работы, руководитель должен уметь выделять первоочередные работы, которым он должен заниматься.

Либеральный стиль управления характеризуется неактивностью руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плавает по течению», ожидает от руководства сверху или попадает под влияние коллектива. Не идут на риск, «не боятся», не стремятся разрешать конфликтные ситуации, стараются уменьшить свою личную ответственность. Работу рассеивают. Он редко контролирует работу. Руководитель ходит по течению, ожидает приказаний с верхней стороны или подвергается воздействию коллектива. Не рискует, не осознает свою ответственность за руководство. Работа там находится под одним контролем и проверкой, опирается на людей, которые трудятся самостоятельно, творчески. [18] Этот стиль управления является предпочтительным для коллектива, работники которого отличаются самостоятельностью и творчеством.

Стили управления «хорошо» или «плохо» не будут. Конкретные условия, виды деятельности, индивидуальные особенности подчиненных и другие факторы определяют оптимальное соотношение каждого стиля и доминирующих стилей в руководстве. Как показывает исследование управленческого опыта в коллективах, в работе Делового руководителя на определенном уровне встречаются три вышеупомянутые стили управления. Если административные методы управления присущи авторитарному стилю, социально-психологические методы демонстрируют отсутствие системы в выборе методов управления в демократическом стиле, либеральном стиле.[19]

Причины выделения стиля управления зависят не от половых характеристик, а от личностных особенностей и темперамента. Успешные топ-менеджеры - мужчина, и женщина - не могут основываться только на одном стиле управления. Обычно они объединяют различные типы стратегии управления интуитивно или сознательно.

Вопросы и задания:

1. Дайте определение профессиональной этики.
2. Почему принципы управленческой этики обязывают руководителя?
3. Каковы правила этики управления, необходимые менеджеру?
4. Какие стили управления существуют?

5. На какие отношения сформирован демократический стиль управления?

6. Каковы будут действия руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления?

7. Какова основная роль руководителя в либеральном стиле?

8. Какие факторы должны учитываться при выборе стиля руководства?

9. Есть ли влияние отдельных качеств руководителя на стиль управления? То как?

Задание 1. Дополняйте понятие этики управления:

Этика управления:

- система нравственных норм, определяющих поведение руководителя в любых условиях управления;

- культура управления людьми в организации с соблюдением чести людей;

-
-

Задание 2. Стили управления (К. Левин) дайте определение.

<p>•</p> <p>•</p> <p>•</p>	<p>•</p> <p>•</p> <p>•</p>	<p>•</p> <p>•</p> <p>•</p>
авторитарное	демократический	либеральный

Задание 3 Дайте характеристику внутреннему содержанию особенностей стилей управления.

Стили	Особенности стиля	Принятие решений	Возложение ответственности	Отношение	Взгляд к знаниям
Авторитарное					
Демократическое					
Либеральное					

Тема 3.2.2. Понятие «межличностные отношения». Влияние межличностных отношений на деятельность педагогов, учебно – воспитательный процесс. Недоразумение в педагогическом коллективе и его решение.

Цель: ознакомить с определением понятия «межличностные отношения». Объяснить необходимость социально - психологического климата в коллективе. Недоразумение в педагогическом коллективе и определение путей его решения.

Основные понятия: межличностные отношения, социально-психологический климат, педагогический коллектив, разногласия в педагогическом коллективе

План:

1. Межличностные отношения как основа формирования социально-психологического оттенка в коллективе, его функции.
2. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе.
3. Недоразумение в педагогическом коллективе и его решение.

В условиях современного общества остро ощущается потребность людей в профессиональной самореализации. Рубинштейн А.С.: «в глубоком уголке нашей души мы уделяем большое внимание полезному творческому труду, дающему нам умные паузы, делающему наши руки, в ритме труда с удовольствием Выбираем цель и секрет понимания жизни» [36,3] профессиональный педагог, сознательно ответственно выполняющий долг перед обществом, может проявить себя в работе с коллегами, вступая в активные межличностные отношения. Коломинский Я.Л. к межличностным отношениям дает определение: «...эмоциональное и интеллектуальное проявление личности друг друга, представляющее внутреннее состояние людей» [37,110]. В психологическом словаре Петровский А.В. и Ярошевского М.П. понятие «межличностная связь» характеризуется ценностями о содержании совместной деятельности и взаимоотношениях людей, как взглядов, ориентиров и ожиданий, касающихся друг друга членов толка. [38,263] Поведение людей в коллективе, результаты его работы способствуют формированию у него мнения и связи, таким образом в коллективе существует система межличностных связей. Межличностные связи состоят из контакта человека с человеком, в котором преобладает эмоциональная основа. Такие связи строятся на основе чувств людей друг к другу, проявляются через аффект, чувства, эмоции. Таким образом, *межличностные связи в педагогическом коллективе* - это ориентиры людей, которые имеют длительную связь в процессе совместной образовательной деятельности. Существует несколько видов межличностных и деловых связей. Межличностные связи бывают в форме хороших, дружественных, любви-приятных и ненавистных, враждебных связей. Сами деловые связи делятся на две группы: положительные и отрицательные. К положительным связям относятся партнерство и сотрудничество, а к негативным - конкуренция и

соперничество. Межличностные и деловые связи тесно связаны друг с другом в реальной жизни, например, между людьми, ненавидящими друг друга, не могут быть установлены хорошие деловые партнерские связи. Поэтому, сохраняя качества человека, необходимо дополнять процесс педагогической деятельности деловыми связями, только тогда личностные связи будут развиваться в хорошем русле. [40,99-102] *особенности* межличностных связей в педагогическом коллективе: многофункциональность, современный педагог, классный руководитель, какой-либо школьной организации или кружка и т.д. руководитель отдела. Работая на этих должностях, учителя формируют педагогическую культуру общества, родителей, решая профессиональные задачи не только школы, но и внешкольного типа. Основные вопросы самоуправления, жизни и деятельности педагогического коллектива обсуждаются на различных уровнях управления. *Деятельность коллегиальных органов управления* направлена на развитие инициативы членов педагогического коллектива. *Коллективный характер труда*, педагоги служат для выполнения общих целей в трудовой деятельности совместно с другими коллегами. *Неустановление рабочего дня педагогов* - это отсутствие ограничений времени на выполнение каких-либо педагогических задач. Учителя проводят много времени в школе, а иногда и в свободное время. Это может привести к профессиональной усталости учителей. *В составе педагогов много женских общин*, женщины очень чувствительны, чем мужчины, могут быстро меняться настроение и часто попадаться в конфликты. Также женщины склонны к воспитанию, становятся удобными. [41] *Единство педагогического коллектива*, задачи, связанные с учебно-воспитательным процессом, исполняются учителями через взаимную ответственность и сотрудничество. Существование словарных отношений, приказ или обращение, высказывание предложений и отзывов, анализ, обсуждение, консультация и т.д. Взаимное согласие, разделение с исполнительскими ролями каждого члена группы для реализации общих целей. *Единство ценностной ориентации*, объединение коллектива с точки зрения важных проблем в нравственной, деловой сфере, общность, формирование общих ценностей. Ценности достигают единства ориентации через совместную работу. Единство ценностной ориентации дает отражение в процессе обучения, воспитания. Важным условием сохранения здорового психологического климата в педагогическом коллективе является согласованность подходов учителей к важности всех дисциплин учебного плана для учащихся. [41,128] Коллективная идентификация, связь педагога со своими коллегами, которая должна строиться в соответствии с принципами высокой нравственности, гуманизма. Это сотрудничество, партнерство, соглашение, взаимопомощь, дружба.

Межличностные связи являются основой профессионального роста, самообразования педагога. Митина Л.М. разделяет самообразования педагога на три этапа: выявление, самовыражение, этапы самосовершенствования и психологические характеристики периода самореализации: сущность жизни-

творчество - здоровье. [36] Творческий педагог является одним из основных факторов здоровья. Творческие педагоги чувствуют себя хорошо, чувствуют удовольствие от своей деятельности.

Таким образом, межличностные связи в трудовом коллективе – система взаимосвязей людей разных групп. Межличностные связи сложная тенденция, которая является основной базой социально-психологического климата в коллективе, которая достигает первых знакомств и достигает взаимосвязи между собой и взаимодействующими. Таким образом, межличностные связи в педагогическом коллективе формируют социально-психологический климат в коллективе. Социально-психологический климат оказывает положительное или отрицательное воздействие на человека.

Социально-психологический климат в педагогическом коллективе. Настроение и общественное мнение, эмоциональная сила и уровень взаимодействия в коллективе определяются сложившимся в нем социально-психологическим климатом. Понятия «психологический климат», «социально-психологический климат» или «микроклимат» не являются научными, подкладными, переменными. Как географический климат благоприятный социально-психологический климат означает, что человек чувствует себя максимально комфортно в коллективе такого климата, проявляет себя всесторонне в личностных и профессиональных отношениях. Эмоциональная оценка в описании психологического климата имеет большое значение, так как содержательный характер психологического климата в коллективе определяет взаимоотношения людей, их настроение, состояние, удовлетворение в процессе совместной работы. Педагогический коллектив, в котором сложился позитивный социально-психологический климат, отличается благоприятной морально-психологической погодой, теплотой, уважением к долгу и ответственности. Поэтому Макаренко А.С. акцентировал внимание на том, что бодрое настроение во взаимоотношениях в коллективе. Исследователи выясняют, что труд, отвечающий общественным целям, вдохновляет жизнь человека, красота труда - красота трудолюбивого, трудового процесса и продукта труда, получение физического удовольствия от танцевального, спортивного процесса, для чего должно быть чувство коллективизма, гармония. [45,24-26] Уютная среда строится в зависимости от взаимоотношений работников, общественного мнения, настроения. Лутошкин А.М. рассматривает социально-психологический климат как совокупность психологических условий, препятствующих продуктивной совместной деятельности или способствующих всестороннему развитию человека в команде. [46,112] *Социально-психологический климат представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих процесс взаимодействия и взаимодействия членов коллектива.* Баймолдаев Т.М. отметил, что одним из параметров школы, внедряющих систему педагогического менеджмента в управлении, необходимо улучшить психологический климат в школе. [1,28] Так понимая социально-психологический климат, можно назвать следующие основные его функции.

Группировочная деятельность социально-психологического климата педагогического коллектива осуществляет консолидацию, консолидацию коллективных усилий членов коллектива к решению учебно-воспитательных задач. *Мотивационная деятельность* связана с созданием «эмоциональной силы» коллектива, необходимого для применения педагогической деятельности. *Стабилизирующая деятельность* обеспечивает стабильность внутри коллектива, создает необходимые предпосылки для вступления в коллектив новых членов. *Регуляторная деятельность* проявляется в укреплении норм взаимоотношений, оценке поведения членов коллектива. Общий климат коллектива зависит от интеллектуальных, чувственных и волевых моделей поведения его членов. Основные методы, влияющие на коллектив личности и его социально-психологический климат - убедить, размножить, показать индивидуальную модель. Убеждение будет направлено на изменение цен, мнений людей, норм и правил права, формирующихся в соответствии с понятием конкретного человека-глазного. В этом случае источник, используя силу факторов, логически обоснованных, влияет не только на умственные, но и на чувства собеседника. В процессе *убеждения* влияние одного человека на другого или целого коллектива осуществляется в произвольном или непроверенном виде, с помощью убеждений в педагогическом коллективе формируется настроение, закрепляются идеи, педагогические ценности. Наиболее эффективным методом содействия формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе является демонстрация *индивидуальных примеров*, которые могут иметь отношение человека к своему труду, коллегам, коллективному мнению. Пример всегда реален, он показывает пример действий и поведения, позволяет сравнить в душе и жизни.

Психологический климат внутри коллектива и взаимопонимание его членов являются показателем здорового коллектива, залогом плодотворной учебно-воспитательной работы. [39,281] *Факторы*, способствующие формированию социально-психологического климата:

1. организационно-управленческая, совместная деятельность педагогического коллектива (наставничество, деятельность профессионального сообщества и т. д.)

2. оснащение учебного заведения в соответствии с новыми требованиями (необходимые средства для организации учебно-воспитательного процесса, оформление и т. д.). Хорошие, плохие черты условий труда влияют на настроение человека труда.

3. традиции педагогического коллектива, традиции внутри коллектива с продолжением взаимной преемственности, совместный выезд в места отдыха, праздничные поздравления и т.д.).

4. личностное воздействие руководителя школы имеет характер управления коллективом, отношения с людьми, культура речи, самообладание, моральные качества, доверие, высокая квалификация, управленческая этика, стиль управления, авторитет. Личностные особенности

руководителя напрямую влияют на групповую атмосферу, результаты работы.[47,34]

5. влияние членов педагогического коллектива на друг друга, здесь можно сказать о лидерстве. Честные, честные, активные, ответственные лидеры наряду с ранним знанием, за исключением, создают благоприятные психологические условия в рабочей среде.

6. созданные внутри педагогического коллектива малые рабочие группы, исследовательские группы, творческие рабочие группы и т. д. способствует коллективному настроению на высоком уровне. Таким образом, способствует и доверие, убеждение, личная модель отдельных членов педагогического коллектива.

7. материально-бытовые условия.

8. единство требований к педагогическим работникам.

9. перспективы развития педагогического коллектива.

Пути формирования социально-психологического климата в педагогическом коллективе: соблюдение требований педагогической этики; установление внутриколледжных неписанных «правил» (в зависимости от нравственных норм); партнерство, которое строится через работу совместных исследовательских групп, осознание педагогом поддержки; организация тренингов, связанных с различными деловыми, настроениями, общением; формирование системы наставничества и коучинга; создание физической среды рабочего места, к которым относятся: оформление рабочего места, оснащение необходимым оборудованием. Соответствие цветов в оборудовании оказывает разнообразное влияние на самочувствие человека. Специальные исследования показывают, что важно выбрать белый и белый цвет. Выбор цветов зависит и от характера работы. При монотонном характере работы, например, эффективны красно-желтые цвета. На психическое состояние человека в процессе работы влияют атмосферные условия: тепло, состав воздуха, давление, движение воздуха и т.д. Тепло влияет на сон, бодрость. [39, 313-314] осуществляется формирование взаимопонимания и хороших отношений посредством специальной психологической подготовки членов коллектива.[43,583]

Формирование системы взаимопонимания, взаимодействия в педагогическом коллективе, партнерские связи, создание благоприятной среды общения, поддержка способствуют не только повышению активности в работе, но и ощущению удовольствия труда. Учитывая это, нынешний руководитель школы должен сформировать систему создания благоприятной психологической среды.

Недоразумение в педагогическом коллективе и его решение.

К ряду факторов, **препятствующих** формированию благоприятного психологического климата, можно назвать конфликтность в коллективе или «климатические колебания». *Социально-психологические разногласия* рассматриваются многими специалистами как *обострение разногласий, возникающих в сфере прямых отношений людей*. Разногласия, возникающие в

педагогическом коллективе, являются межличностными разногласиями в своей природе. В этом случае люди не согласны с целями деятельности или имеют различное мнение о методах и средствах ее достижения. В коллективе происходят разногласия, связанные с социально-психологическим климатом и особенностями системы межличностных отношений. Причины таких разногласий также различаются в зависимости от обстоятельств, например, разнообразие взглядов, непонимание, вызванное процессом выполнения работы, безответственность и т.д. Решение существующих конфликтов требует профессионализма педагогического коллектива и его членов. Исследователи конфликтов в педагогической деятельности: Алишев Б.С., Вереникина И.М., Немов Р.С., Киршбаум Э. И., Рыбакова М.М., Симонова Л. В. и т.д. по мнению исследователей, межличностный конфликт возник из-за разногласий внутреннего чувства человека, решение которого еще не найдено, обид лица, вызванного ситуацией. Разногласия могут быть следствием различных причин. Межличностные разногласия в педагогическом коллективе возникают в связи с нарушением взаимосвязи, сложившихся в процессе совместной педагогической деятельности.

В педагогическом коллективе можно выделить три основных группы разногласий. **Первая группа** - профессиональные разногласия, возникающие из-за нарушения деловых связей, препятствующих достижению цели профессионально-педагогической деятельности. Такие разногласия возникают из-за неукладности в работе, непонимания учителями цели деятельности и недоразумения своего дела. **Вторая группа** - это несоответствие поведения педагога нормам взаимоотношений, а также несоответствие поведения и деятельности ожидаемым друг от друга требованиям членов коллектива. Это непристойность педагога к своим коллегам и ученикам, нарушение норм профессиональной этики, невыполнение требований коллектива и т.д. в виде представления. **Третья группа** - разногласия, возникающие из личностной несовместимости на основе характера и темпераментных особенностей участников педагогических процессов. Эту группу составляют в основном такие качества, как сдержанность, высокая оценка и мнение о себе, эмоциональная неустойчивость, чрезмерная воля. Рыбакова М.М. относит к *особенностям педагогических конфликтов*:

1. наличие профессиональной ответственности учителя за правильное педагогическое решение разногласий;
2. в случае разногласий учитывать различие возраста, жизненного опыта его участников;
3. различное понимание причин событий, например, «глазами учителя», «глазами ученика»;
4. конфликт может стать источником воспитания в этом случае вследствие наличия других учащихся во время конфликта;

5. в решении конфликта учитель должен быть заинтересован в разрешении конфликта с приоритетом личности учащегося как профессионального специалиста;

6. быть заинтересованным в успешном разрешении педагогических конфликтов и т. д. [42,53]

Регулирование разногласий состоит из последовательности следующих логических действий:

предотвращение разногласий;

координация, устранение разногласий в случае возникновения;

принятие оптимального решения конфликтной ситуации;

разрешение разногласий.

Почему же так важно при профилактике разногласий, совершение определения человека. Руководитель школы должен совместно проанализировать и обсудить сложившуюся ситуацию, вовлечь конфликтные стороны в открытый разговор. В период управления разногласиями руководитель должен лично беседовать и психологически подготовить разногласия к предстоящей встрече, вмешательству. Если согласование разногласий на начальном этапе невозможно, то должна быть разработана тактика и стратегия его разрешения. Его осуществляет директор школы или его заместители, при необходимости принимается коллективное решение. По нему членам конфликтного коллектива может быть поставлено условие о том, что некоторое время не вмешиваться друг с другом или ограничивать его вмешательство. Профессиональные разногласия урегулируются путем изменения условий труда, учебно-воспитательного процесса, внесения корректировок в режим работы школы. Устранение разногласий, вызванных личностным несоответствием, приобретает сложный характер. В этом случае руководитель принимает решение, которое признает разногласные стороны иные мнения.

Немов Р.С. в учебнике «Психология» показывает пять способов поведения людей в конфликтной ситуации (Томаса К.): сотрудничество, вступление в сделку (компромисс), побег из конфликта, отставание (адаптация), конкуренция.

Сотрудничество – это форма поведения, которая не допускает возникновения не только конфликтов, но и разногласий. В случае возникновения разногласий обе стороны совместно ищут пути их разрешения.

Договоренность заключается в том, что обе стороны совместно договорились, уступая друг другу. Это значит, что избежать столкновения, избегать возникшей ситуации.

Остаться в стороне (адаптироваться), отказаться от борьбы с возникшими конфликтами и разрешить конфликт другому лицу.

Конкуренция - это ситуация, когда обе стороны не уступают себе, то есть «не сдаваться». [43, 578-579]. Руководитель школы должен определить причины возникновения конфликтов, факторы, влияющие на них, причинную информацию, отношения и поведение людей. Конфликты между рабочими

группами внутри педагогического коллектива во многом могут возникнуть в связи с вопросами распределения ресурсов, марапатов, написания, между старшими учителями и молодыми учителями, сложившимися в образовательном учреждении традициями, нормами (профессиональные ценности, выполнение работы, общественная нагрузка и т.д.). в связи с тем, что и в поведении людей, могут возникнуть и из-за меня, такфиризма, безответственности. А если наблюдается несправедливость руководителя школы в отношении членов общего педагогического коллектива, то это может привести к возникновению прямого конфликта. Эти причины вызывают реакцию в форме обиды и оскорбления человека. Вот так происходит развитие непонимания с психологической точки зрения. Существует несколько способов разрешения возникших так конфликтов. *Во-первых*, прежде чем ответить на действия другого человека, необходимо выяснить, почему это произошло. Особенно руководитель коллектива. *Во-вторых*, необходимо пробудить прямую связь между сторонами, попавшими в конфликт, и через него они будут способствовать решению проблем.[43,580] Это требует от руководителя школы индивидуальной работы с каждым членом обеих сторон, вступающим в этот конфликт с целью разрешения конфликта, разговора, прослушивания мнений, обмена мнениями и предварительной подготовки их к встрече друг с другом, создав им благоприятный психологический климат. К структурным методам разрешения конфликта со стороны руководителя относятся: разъяснение требований к работе; координация и интеграция; направление усилий его участников для достижения цели; стимулирование: создание системы вознаграждения; [44] Предупреждение причин возникновения конфликтов, если руководитель правильно выполняет функции стимулирования, организации, регулирования, информатизации.

Конфликты внутри педагогического коллектива отрицательно влияют не только на качество работы, но и на межличностные связи. Поэтому руководитель должен сформировать систему условий для формирования сплоченности, единства трудового коллектива, профессионального роста педагогов в соответствии с требованиями педагогического менеджмента. Благодаря тактике решения конфликта грамотного, справедливого руководителя, его участники начинают понимать причины конфликта и быть заинтересованы в том, чтобы избежать таких ситуаций. Таким образом, в результате умственно управляемого руководства члены педагогического коллектива будут переходить на высокий уровень профессионального, личностного развития.

Вопросы и задания

Упражнения:

На формирование позитивной атмосферы внутри педагогического коллектива большое влияние на отношения. По исследованию, хорошие, вежливые слова человека оказывают положительное влияние на психологию человека. Для каждого педагога важно общаться в педагогической

деятельности, соблюдая культуру и этику речи. Поэтому давайте дополняем словарный запас приятными, значимыми словами, рекомендуем выполнить следующие упражнения в этом направлении.

1) упражнение «Цитаты великих людей». Проведите анализ того, что предложенные цитаты понравились вам.

- «Выберите человека по его словам, а не слово глядя на человека»
А.Кунанбаев

- «Слово нравится характеризуется интригой настроения, ощущением стороны стороны.» А.Байтурсынов

- «Прежде чем что-то сказать кому-нибудь, скажите ему сначала»
Сенека

- «Пожелал здоровья и успехов, не говори сам о худшем» Ж.Баласагун
«Холодное настроение, которое не согревает солнце, может нагреть только веселое слово» Г.Мустафин

1) написать эссе о роли слова в педагогической деятельности на тему «словообразование» из 150 слов.

2) творческое упражнение «неуместное слово».

Условия: если в должности педагога, в среде педагогического коллектива произносятся непреклонные слова, нарисуйте картинку о том, что происходит вокруг человека, обсудите его в группе.

Тема 3.2.3. Взаимодействие с профессиональными сетевыми ассоциациями и всеми заинтересованными сторонами образования, различными социальными группами (стейкхолдеры внешнего образования).

Цель: определить, охарактеризовать методы взаимодействия, стейкхолдеров внешнего образования, работу профессионального сетевого сообщества.

Основные понятия: профессиональная сетевая ассоциация, стейкхолдеры внешнего образования, наставничество «менторинг», тренинг, Lesson Study, совместные исследовательские группы, совместные рабочие группы (проектные группы, Группы планирования))

План:

1. Понятие, сущность, значение профессионального сетевого сообщества.

2. Взаимодействие со стейкхолдерами внешнего образования.

3. Методы взаимодействия.

Понятие, сущность, значение профессионального сетевого сообщества. Современные изменения в системе образования требуют создания новых направлений деятельности педагогов. Для формирования активности и лидерства учителя можно совершенствовать профессиональное развитие посредством своего профессионального поиска, творческого обмена опытом других педагогов, получения от них необходимой методической поддержки, создания партнерства, совместной целенаправленной

деятельности. Развитие профессионального сообщества сегодня получает международную поддержку. Для развития качества профессиональной деятельности педагогов необходимо объединение учителей. Такие объединения имеют важное значение в современном образовательном процессе не только среди учителей, но и на основе работы «профессионального сообщества» между школами. Для колледжа Национального школьного лидерства (Англия) документ, составленный в 2004 году, дает определение «сообществу обучающихся: «группа школ или коллеги, объединяемые с целью планирования, осуществления и мониторинга множества действий, направленных на совершенствование обучения и учебного процесса в пределах одной школы, либо между школами для достижения высоких результатов». [48,47] в программе повышения квалификации педагогических работников РК: профессиональное сообщество обучающихся - общешкольное Педагогическое сообщество, состоящее из сотрудников школы, учащихся и родителей, целью которого является непрерывное совершенствование своих знаний и навыков путем тесного взаимодействия и сотрудничества.

Пути создания сообщества: цель и направление (через республиканский «Центр педагогического мастерства»), развитие сотрудничества и повышение профессионального интереса (объединение людей, ведение переговоров, разговор), отношения и мероприятия (работа групп), лидерство как средство межкультурного обмена. [49,32] сетевая Ассоциация учителей-интеграция учителей в профессиональное сообщество через сеть Интернет. Профессиональная сетевая ассоциация школ предусматривает работу объединяющей группы школ и учителей с целью анализа и планирования мероприятий, направленных на совершенствование процесса обучения между несколькими школами и учителями для достижения высоких результатов в обучении. Сетевые сообщества организуются на территории школы, района, области, Республики. Основной идеей сетевых сообществ является формирование педагогов-новаторов, высоко оценивающих ценности образования. Сетевая ассоциация может создаваться через виртуальные или ресурсные центры. Он обеспечивает совместное решение профессиональных задач учителями, их совершенствование и взаимодействие в процессе профессионального роста. Не будет специальной модели работы профессионального сетевого сообщества. В настоящее время лидерами работы профессиональных сетевых ассоциаций являются учителя, прошедшие обучение в «центрах педагогического мастерства», повышающие квалификацию (разного уровня). Учителя, прошедшие специальную программу обучения, организуют и обмениваются опытом работы с другими коллегами сообщества («Неделя открытых уроков»), обмениваются опытом организации учебного процесса по 7 модулям обучения, создаются коллаборативные среды на основе проведения коучинг-сессий, основанных на обмене мнениями. В результате целенаправленная, планомерная работа проводится в зависимости от принципов, положений, созданных совместно

внутри сетевого сообщества. Организационная структура ассоциации определяет анализ информации, определение цели, объема и сферы деятельности Ассоциации, определение ключевых ролей, рост и совершенствование. В состав Ассоциации входят: администрация школы, учителя, учащиеся, учителя, окончившие уровневые программы (I, II, III).

Члены ассоциации получают образование через «совместное исследование», через которое узнают о современных теориях и исследованиях, собирают новую информацию по своей специальности, анализируют накопленную информацию, в результате чего определяют, какие направления дальнейшего развития практики необходимо развивать. Совместное исследование проводится сотрудниками различных школ и является работой всего профессионального сообщества. Основное поведение учителей в сообществе основывается на принципах взаимопонимания, сотрудничества, доверия и успешного партнерства. Сетевые сообщества педагогов не знают границы и расстояния, коллеги будут решать задачи по общей целесообразности, не специально встречая, посредством почты, других электронных носителей. Благодаря форуму и чатам можно обмениваться мнениями друг с другом, публиковать среднесрочные планы, фотографии и видеозаписи проведенных занятий на странице Ассоциации, обмениваться полезной информацией. Требования, учитываемые в создании Ассоциации: средние ассоциации, создаваемые ассоциацией, в основном ассоциации объединяются в школах, расположенных в одном месте, общие цели и общие требования школ; наличие взаимного доверия; создание сети школ, в которых налажено сотрудничество с целью изменения опыта; планирование профессионального обучения внутри сообщества; пример *плана сетевого сообщества*

1. Наименование ассоциации:
2. Категории учителей в составе Ассоциации
3. Цели ассоциации
4. Управление и руководство ассоциацией
5. Планируемый промежуток времени работы ассоциации
6. Схема ассоциации:

структура	охват	члены ассоциации	проведение встреч	контакты	основная цель группы-описание деятельности

План сетевого сообщества:

1. Цель
2. Задачи
3. Положение
4. Ожидаемый результат
5. принципы работы в ассоциации

Форма-пример:

№	этапы	мероприятия	ответственные	время	информационные ресурсы

Важность создания профессионального сетевого сообщества:

Во-первых, каждый педагог должен внести изменения в его сознании, осознавая важность своей педагогической деятельности, ответственность перед поколением, долг перед обществом.

Во-вторых, близость к инновациям, осознанное мышление учителя приводит к творческому поиску и активности. Осуществляет свою деятельность в новом направлении, в соответствии с новыми требованиями.

В-третьих, интеграция с коллегами по совершенствованию учебно-воспитательного процесса. Обмен опытом, совместное (коллегиальное) решение существующих проблем, организация совместных мероприятий и т.д.

В-четвертых, расширение пространства профессионального развития. Поддерживать связь с другими системами образования, развивать активную интеракцию.

В-пятых, благодаря активному проведению исследований учителями, проявлению интереса к опыту учителей других школ к результатам работы, они будут готовы совершенствовать свой профессиональный интеллектуальный рост и рисковать.

В-шестых, деятельность ассоциации будет успешной при поддержке руководства и создании условий.

В-седьмых, профессиональное сообщество объединяет местные потребности и приоритеты.

В-восьмых, члены профессионального сообщества сами получают образование и делятся знаниями с другими местными профессиональными сообществами.

В-девятых, местные органы власти оказывают поддержку деятельности Ассоциации.

В-десятых, профессиональное сообщество способствует взаимному обучению учителей, сотрудничеству, внедрению инноваций, использованию результатов исследований в процессе работы.

Профессиональное сообщество демонстрирует новые идеи и опыт; проекты в работе Ассоциации могут способствовать развитию лидерских навыков как лидеров малых команд. Руководители профессиональных сообществ и директора школ должны возлагать координацию и ответственность на ряд лиц всех школ, входящих в профессиональное сообщество, и оценивать стоимость их вклада.

Таким образом, в сетевом сообществе учителей через взаимодействие с внешней средой, общее объединение учителей, объединенное в общие цели посредством проведения совместных мероприятий на основе переписки, встреч, бесед, согласований, обмена информацией, организационной формой с изменяющим потенциалом.

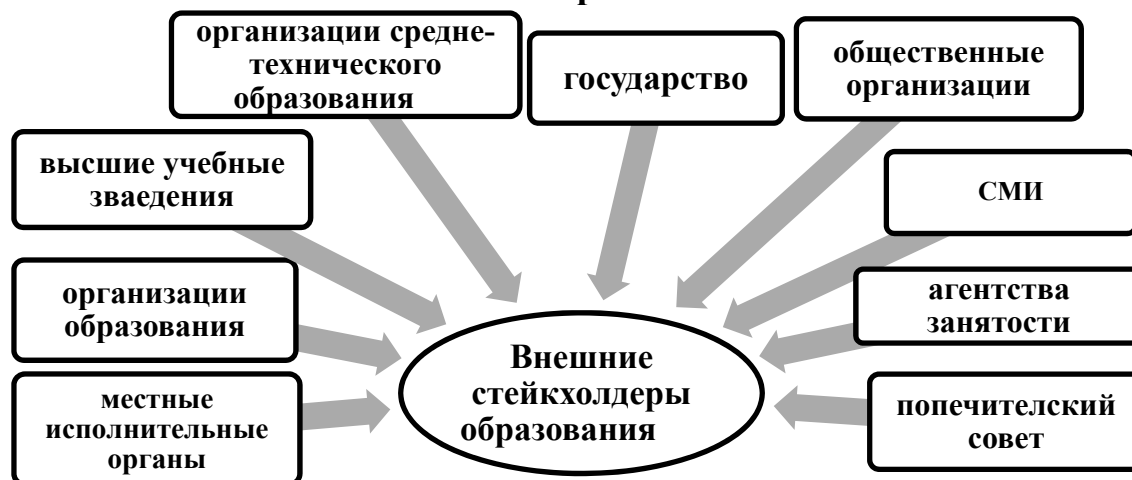
Взаимодействие со стейкхолдерами внешнего образования.

Состояние реформирования и ускоренного развития системы образования в стране сталкивается с необходимостью внедрения конкурентоспособности образовательных услуг на рынке. В настоящее время в управленческой практике формируются две концепции управления: назначенное управление и управление с точки зрения стейкхолдеров. Эти выводы отличаются методами, целями в области управления: в первом руководство связано с интересами стороны, во втором удовлетворяются интересы заинтересованных групп (стейкхолдеров). Лидерство в профессиональном сообществе зависит от руководителей школ, которые верят, что сотрудничество с другими школами принесет им пользу. [33,50] Понятие «заинтересованные стороны» был использован шотландский термин «стейкхолдер» в 1963 г. докладах Стюарт Р., Адлен Н., Дошера М. в значении «законный владелец какой-либо ценности». [51] *Теория стейкхолдеров - теория менеджмента*, объясняющая и формирующая стратегии развития организации с интересами стейкхолдеров. С этой точки зрения стейкхолдеры в сфере образования организуют совместную работу в соответствии с целями работы ассоциации. Стейкхолдеры с 1980 г. начиная обширного распространения, их происхождение была связана с рождением концепции Фримена Э. «заинтересованная сторона». Таким образом, стейкхолдеры получают основу в работе компании, на сегодняшний день ее отрасль расширяется. **Стейкхолдер** (англ. *stakeholder*), то есть лицо или организация, команда, которая заинтересована в успехе плана организации или системы, то есть лицо или организация, которые удовлетворяют потребности и ожидаемые результаты системы, могут целенаправленно влиять на деятельность организации, обладающей правами, требованиями к данной системе. Стейкхолдеры-синонимичное понятие к понятиям «заинтересованные стороны», «участвующая сторона», «заинтересованная сторона», «поддерживающая группа», «интересующая группа», «целевая аудитория». Процесс управления образовательными учреждениями на основе концепции стейкхолдеров предусматривает выполнение следующих управленческих функций: планирование, организация, стимулирование, регулирование, контроль. Стейкхолдер-менеджмент осуществляется через следующие *этапы*:

1 этап - определение группы стейкхолдеров. Они заинтересованы в социальном партнерстве в школьной системе, т. е. стейкхолдерами внешнего образования: местные органы управления, организации образования, высшие учебные заведения, организации среднего профессионального технического образования и государства, требующие высокого спроса, общественные организации, периодическая печать, информирующие вопросы образования, агентства занятости, попечительский совет. (схема 1.) К внутренним стейкхолдерам относятся: учащиеся и их родители, педагогические работники, выпускники школ административного аппарата организации образования. Работа со стейкхолдерами занимает важное место, так как они

формируют общественное мнение, тем самым определяют авторитет и место организации образования в обществе.

Схема 1. Стейкхолды внешнего образования



2 этап - сбор актуальной информации. Данный этап характеризуется утверждением и оценкой ожиданий и интересов группы стейкхолдеров по отношению к организации образования. Для сбора актуальной информации используются традиционные методы исследования: опросы, опросы, анализ содержимого, метод экспертной оценки и др.

3 этап - определение цели взаимодействия со стейкхолдерами. На этом этапе стейкхолдеры определяют направление в зависимости от значимости, характера необходимости.

4 этап - выявление сильных и слабых сторон работы с группами стейкхолдеров. На этом этапе предполагается определить, что необходимо усилить, что требует изменения взаимодействия со стейкхолдерами.

5 этап - выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами). На этом этапе определяются долгосрочные направления связи со стейкхолдерами.

6 этап - оценка эффективности и внедрение стратегии управления отношениями со стейкхолдерами. На данном этапе каждой группе заинтересованных сторон контролируется степень удовлетворенности и разрабатывается система корректирующих мер, основанная на полученных результатах. [52]

Виды взаимодействия со стейкхолдерами внешнего образования: создание профессионального сетевого сообщества; партнерская деятельность; система каналов коммуникаций; встречи, собрания, переговоры; общественные слушания; совместные рабочие группы; участие в форумах, конференциях, педагогических выставках; взаимодействие со СМИ; членство в экспертном сообществе; организация совместных мероприятий; т.д.

«Профессиональный стандарт педагога» «(2016) В карточке профессии «Педагог. учителя начальных классов» «Трудовая деятельность: осуществляет взаимодействие с профессиональным сообществом и всеми

заинтересованными сторонами образования, инициирует инновационные идеи, объединяющие самостоятельно стейкхолды знаний». [53] Таким образом, наличие эффективных стейкхолдеров-менеджмента позволяет оптимизировать затраты, повысить престиж и конкурентоспособность организации образования, предоставлять требуемые и качественные образовательные услуги в соответствии с запросами потребителей и заказчиков.

Методы взаимодействия. Работа профессионального сообщества целенаправленно действует в соответствии с планом. Обучение проводится от имени всех школ-участников. Рабочие группы, в случае изучения и освоения знаний, должны поделиться результатами с другими школами, тем самым другие будут получать выгоды от этих навыков и знаний. [33,52] Профессиональные сообщества способствуют получению образования людьми через совместную работу и научную деятельность, стимулируют обучение. Существуют следующие методы взаимодействия:

1) Совместные исследовательские группы. В настоящее время требуется постоянное совершенствование профессиональных знаний учителей. В этом направлении учитель может регулировать свою работу по двум направлениям: совместное планирование урока и взаимопосещение занятий. Средство, содержащее их, - это **метод исследования урока (или Lesson Study)**. **Lesson Study** - педагогический подход в сотрудничестве, направленный на совершенствование знаний в области опыта учителей. [50,66] По данному методу в исследовании принимают участие группы учителей (4-6 учителей), которые совместно ведут планирование, обучение, контроль, анализ, обобщение, формулирование, документирование. Посещающие занятия в рамках проблемы исследования контролируют деятельность учащихся на уроке, посещаемость занятий, разговаривают по результатам занятий, выявляют трудности и успехи в учебе, совместно обосновывают их при обсуждении урока и способствуют улучшению последующих занятий.

Алимов А. предлагает шаги в работе группы Lesson Study:

- I. До занятий. 1) Создание группы Lesson Study.
- 2) определение цели, ожидаемых результатов.
- 3) провести коучинг в рамках выбранной проблемы, раскрыть теоретическое содержание проблемы, выбрать возможные решения.
- 4) совместное планирование урока.
- 5) выбор применяемых инструментов.
- 6) внесение изменений в план урока на основе интервью, взятого учащимися
- II. Во время занятий. Урок Lesson Study. а) наблюдение за учащимися.
- III. После уроков.
- 7) интервьюирование учащихся после занятий.
- 8) обсуждение урока, внесение изменений в план занятий, подготовка улучшенного варианта плана занятий. [54,117-119]

Группа учителей после проведения систематического процесса изучения урока (не менее 3 занятий) меняет и совершенствует педагогические методы и приемы, в результате которых обобщает опыт учителей другим коллегам путем проведения открытых уроков, презентаций, публикации данных занятий на сетевых каналах, страницах печатных изданий. С помощью метода Lesson Study осуществляется выявление проблем, определение путей решения проблем через коучинг (рефлексивный диалог), совместное планирование, взаимное посещение уроков, анализ посещаемых занятий, выявление достижений, недостатков, рекомендации, улучшение плана урока. Таким образом, методика преподавания учителей постоянно обновляется и каждый учитель непрерывно осуществляет профессиональное саморазвитие и совершенствование.

2) совместные мероприятия по профессиональному развитию - совместная работа учителей профессионального сетевого сообщества по обмену опытом, совершенствованию умений. Эти мероприятия проводятся в соответствии с планом ассоциации, результаты распространяются на основе практических рекомендаций в специальных сетях. Совместными мероприятиями являются - опросы, совместные учебные дни, коучинг, семинары, круглые столы, встречи, сетевые связи с другими школами, организация интернет-конференции, конкурсы методических дидактических разработок и т. д.

Совместные мероприятия, проводимые в сетевом сообществе, способствуют взаимному доверию коллег, делиться проблемами, согласиться с мнением других, проводить совместные исследовательские работы, получать профессиональные консультации, профессиональную помощь, доверять себе, профессиональному росту.

3) выезды по плану в другие школы с целью обучения.

В соответствии с планом ассоциации взаимодействуют коллеги с целью обмена опытом, проведения совместных практик, взаимообучения в осуществлении намеченных мероприятий. Учителя сравнивают свой уровень знаний с учителями-предметниками других школ, занимаются поисковой работой, добиваются взаимного образования, совместного рассмотрения опыта, обмена информацией и учатся решать нерешенные проблемы, обмениваться новыми идеями, изучать профессиональный уровень. Основные ее проявления: семинар-практикумы. Если через Семинар обсуждается теоретическая сущность проблемы, то в ходе практикума показываются способы решения или применения его на практике.

4) Совместные тренинги и наставничество (менторинг).

Наставничество, английский «mentoring» - процесс построения доверительных, лично-ориентированных отношений между наставниками (опытным педагогом) и наставником (малопытным педагогом) длительное время.[50, 67] Основная цель процесса менторинга - довести обучающегося до уровня, который может выполнять возложенные на него профессиональные обязанности самостоятельно и с особой ответственностью

на пути профессионального развития. [55,40] Через наставничество педагог совершенствует свои знания, опыт, мышление, оказывает системную поддержку коллегам. С наставниками проводятся менторинги. Наставничество направлено на создание учебных отношений между двумя людьми и развитие ключевых навыков. Наставник помогает учителю в определении проблем, совместном поиске путей выхода из него, постановке цели, поиске путей достижения, планировании и организации учебного процесса, задании вопросов, организации работы с группами, рациональном использовании методов обучения, умении общаться, дает советы и направления. Наставничество проводится по следующей системе: учитель (наставник) определяет цели обучения учащихся, обобщает формирующие данные, рассматривает возможность применения учебных стратегий по ходу контроля, реакции учащихся, вопросы обратной связи, планирует обратную связь и следующие действия. Опыт наставничества-это процесс, который планомерно помогает учителю и ориентирует на профессиональное развитие, способствует его педагогическому росту. **Тренинг** (в переводе с английского- train, training – «воспитание, обучение, подготовка, тренировка») - технология организации и проведения работ. Тренер - человек, ведущий тренинг, это настоящий «тренер», который помогает коллегам освоить способность реализовать профессиональные знания. Тренер-и преподаватель, и тренер ,и психолог должны быть мастерами работы с аудиторией. Ведь каждый участник семинара - тренинга должен узнавать требования и потребности каждого педагога. Он способен организовать аудиторию на определенные цели, ориентировать всех на совместную работу, как в одном, так и в другом.Семинар-тренинг - это эффективная форма освоения педагогам новой информации, новых знаний, умений, позволяющая не только передавать информацию человеку, но и освоить эту информацию, научить ее применять на практике. В ходе семинара-тренинга педагоги совместно обсуждают новую информацию («семинар») и рассматривают пути реализации полученных знаний на основе практических упражнений («тренинг»).

Этапы организации тренинга: определение цели тренинга, при этом большое значение имеет определение поставленных целей в соответствии с критериями (критериями) SMART. Например, посредством проведения тренинга обучить педагога навыкам формативного оценивания в регулировании учебного процесса; *определить задачи тренинга*, после определения цели, тренер определяет конкретные задачи на пути достижения этой цели. Это: *определение места проведения тренинга*, отбор участников тренинга, определение ресурсов, проведение тренинга, проведение рефлексии; *вводная часть тренинга*, ознакомление с участниками, закрепление правил тренинга, определение ожидаемых результатов; *ход тренинга*, проведение тренинговых упражнений. например, упражнение «слушающие пары», «сбор бумаги», «мои сильные стороны», упражнение «таможня», упражнение «отношения между учителем и учителем», упражнения «наша сплоченная группа» и т.д.; *рефлексия*.

В ходе семинара-тренинга используются некоторые интерактивные методы: «мозговой штурм», обмен мнениями, работа в малых группах, игры. Тренинг позволяет каждому педагогу проявить себя, свои возможности, полно выражать свои мысли, понимать других коллег и совместно решать общие проблемы.

Совместные рабочие группы (проектные группы, Группы планирования) исследования являются одним из основных принципов профессионального сообщества учителей. Основная идея - исследование, основанное на опыте, - это обучение, управляемое с помощью фактов и данных. Исследования внутри ассоциации включают разработку совместных методов работы. В сообществах, участвующих в совместном создании новых знаний посредством совместной работы, *исследовательские проекты* являются наиболее распространенными способами распространения инновационных педагогических методик среди школ (Church et al, 2006).[49,33] Совместные исследования являются эффективным средством обмена опытом обучения. Совместные рабочие группы предлагают пути совместной работы и совместной разработки методик обучения. *Руководящие группы* направляют, планируют, управляют, контролируют, распределяют ресурсы, привлекают заинтересованных лиц. Они могут быть директорами школ, завучем. *Координирующие группы* регламентирует деятельность между различными отделами ассоциации. Принимает решения в отношении мероприятий внутри ассоциации. В руководстве координационной группы будут сертифицированными учителями школы II, III уровней. *Развивающие группы* осуществляют совершенствование обучения и учебного процесса. Разрабатывает учебные программы, поддерживает принятие новых стратегий. [33,51] в работе профессионального сообщества будут независимые эксперты, которые консультируют лидеров сообщества, обеспечивают последовательность исследований, научных проектов внутри профессионального сообщества (особенно сотрудничество с высшими учебными заведениями), поддерживают новые идеи и знания.[50,104]

Все виды обучения, идущие внутри профессионального сообщества, должны осуществляться от «имени» всех школ, вовлеченных в сообщество. [49,32] Современные вызовы глобализации требуют от учителей совместной работы, усиления влияния обучения обмену новыми идеями, систематического развития и совершенствования профессионального развития учителя. Работа профессионального сетевого сообщества является источником вовлечения профессиональной деятельности учителя в новое русло, профессионального поиска и творческого роста.

Вопросы и задания.

1. В чем заключается значимость внедрения профессионального сетевого сообщества в современном обществе?
2. Какие существуют способы взаимодействия сетевого сообщества учителей с внешней средой?

3. Стейкхолдер-дайте характеристику этапам менеджмента.
4. Составьте план работы сетевого сообщества, группы Lesson Study, план тренинга.

Список литературы

1. Педагогический менеджмент и управление развитием образования/ Баймолдаев Т. М., Безруков В.И, Носков И. А, Соловова Н.А. 2-е издание.- Алматы, 2008.-460 стр.
2. Кулыбаева Д. Методологические основы управления системой образования школ международного типа.- Алматы, «Эдельвейс», 2010. с.- 458.
3. Переломов Л.С., Конфуций: жизнь, учение, судьба, М., «Наука», 1993.
4. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента/ <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtml>
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. 2-е изд., перераб.и доп.- М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
6. Анри Файоль Общее и промышленное управление 1923 год // Faiol_Obshhee_i_promishlennoe_upravlenie.
7. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебник для вузов.- И.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000.- 224 стр.
9. Психолого-педагогический словарь. изд. 2-е./ Молдагалиев Б. А., Маденова Л. М., Жароллаева Ж. Ж., Кажымова К. Р. /- Алматы: издательство «Арыс», 2011.
10. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: Учебное пособие/ В. П. Симонов. – М., Высшее образование, Юрайт- Издат, 2009.
11. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. - М., 1997.
12. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург.: «Специальная литература», 1995.
13. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000.- 224 стр.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента . М., Институт международного права и экономики. «Триада», «Лтд» , 1996.
15. Салахова Л.Р. Этика и культура управления: Учебное пособие для студентов экономического факультета / Салахова Л.Р. — 2-е изд., пересмотр. — Казань: Юниверсум, 2013.
16. Громова Л. А. Этика управления: Учебно-методическое пособие. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 9 с.http://window.edu.ru/resource/254/64254/files/gromova_etika.pdf
17. Коробкова С. Н. Этика делового общения: сборник практических задач. /СПбГУАП СПб, 2003.

18. Азимов Т., Безнощук Л. Сравнение стилей руководства // Молодой ученый.- международный научный журнал. 2016, №11 (115), часть 5, 590 стр.— URL <https://moluch.ru/archive/115/30687/> (дата обращения: 09.08.2018).
19. Стиль руководства// http://adhdportal.com/book_2801_chapter_48_8.1_Stil_rukovodstva.html
20. Третьяков П. И. Управление общеобразовательной школой по результатам практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1997.
21. Конаржевский Ю. А. Анализ урока/ М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.
22. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург.: «Специальная литература», 1995.
23. Сатыбалдылы С., Байтанаева Б.Основные маркетинга и менеджмента: учебник – Астана: Фолиант, 2007.
24. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. Пособие, изд. 2-е дополненное и переработанное/- Таганрог: изд-во ТРТУ, 2003
25. Донцов С. Организация, нормирование и оплата труда: Учебное пособие.- Астана: Фолиант, 2013.
26. Исакулов Е. Б. Основы кадровой политики: Курс лекций. Учебное пособие.- Астана: Издательство ЕНУ им.Л. Н. Гумилева, 2010.
27. Дэвид Макклелланд Мотивация человека // <http://padaread.com/?book=16728&pg=6>
28. Бендас Т. В. Психология лидерства: учебное пособие.- СПб: Питер, 2009.
29. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. -5-е изд. стереотипн. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. - 576 с.
30. Игебаева Ф.А. Социология: Учебное пособие – М.:ИНФРА-М, 2015. – 236с.
31. Шейнов, В.П. Психология лидерства / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2008. – 992 с.
32. Ли Якокка. Карьера менеджера <http://flightcollege.com.ua/library>
33. Программа повышения квалификации педагогических работников РК «Лидерство учителя в педагогическом сообществе». АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015
34. Марчукова, О.Г. Подготовка руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации к осуществлению лидерства.<http://www.dissercat.com>
35. Кусайнов А. К. Качество образования в мире и Казахстане /- Алматы, 2013.- с.196
36. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя. - М.: Академия,2004.
37. Реан А.А., Коломинский. Социальная педагогическая психология. – СПб., 1999.

38. Психологический словарь / Под общей редакцией А.В. Петровского. – М.: Политиздат, 1990.
39. Казаков В. Г., Кондратьева Л. Л. Психология: Учебник для индустр.-пед. техникумов.-М.: Высш.шк., 1989.- 383 с.
40. Немов Р. С. Психология: пособие для учащихся.- М.: Просвещение, 1995.- 239 с.
41. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. – М., 2000.
42. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: книга для учителя/ Рыбакова М. М.- М.; Просвещение, 1991.- 128 с.
43. Немов Р. С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн./ Р. С. Немов.- 4-е изд.- М.: Гуманитар. Изд. Центр ВЛАДОС, 2005.- Кн.2 Психология образования.- 606 с.
44. Психология управления: курс лекций/ Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов; Р. И. Мокшанцев и др.; отв.ред. М. В. Удальцева.- новосибирск: изд-во НГАЭиУ; М.; ИНФРА-М, 1997.- 150 с.
45. Основы эстетического воспитания: пособие для учителя/ Ю. Б. Алиев, Г. Т. Ардаширова, Л. П. Барышникова и др.; Под ред. Н. А. Кушаева.- М.: Просвещение, 1986.-240 с.
46. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. – М., 1998.
47. Григорьев Т. Г., Линская Л. В., Усольцева Т. П. Основы конструктивного общения: методическое пособие для преподавателей. 2-изд., испр.и доп.- Новосибирск.- Изд. Новосибирского университета, 1999.-173 с.
48. Инструкция для учителя. I (продвинутый уровень) 2014 год.
49. Предкурсовые задания. АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015.
50. Инструкция для учителя. Программа повышения квалификации педагогических работников РК «Лидерство учителя в педагогическом сообществе». АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015
51. Булатов А. Р. Эдвард Фриман. Люди. — Режим доступа: http://www.peoples.ru/science/philosophy/r_edward_freeman/ (дата обращения: 31.10.2016).
52. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. — 2016. — №22. — С. 184-186. — URL <https://moluch.ru/archive/126/34951/> (дата обращения: 21.08.2018).
53. Профессиональные стандарты педагога. Общие положения. <http://g.engime.org/pedagogti-kesibi-standarti-jalpi-erejeler.html?page=38>
54. Алимов А. Использование интерактивной методики в школе. — Алматы, 2015. — 180 с.
55. Айдосова Т., Айтпукешов А., Идришева З., Кусаинов Г., Сагинов К., Ултанбаева С. Инструкция для учителей по использованию коучинга и менторинга, Астана, 2014.

56. Панышина Т.В., Айтпаева Ж.Ж. Педагогический менеджмент: учебник. -Алматы, 2012.-248 с.
57. Педагогика: Учебник / Коллектив авторов кафедры педагогики Казахского национального педагогического университета имени Абая /.- Алматы: Print-S, 2005.-430 б.
58. Алькожаева Н. Педагогический менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Казахский университет, 2009. -68 с.
59. Курманалина Ш.Х. Муканова Б.Ж. Галымова А.О., Ильясова Р.К. Педагогика: Учебник. Астана 2007г.-652с.
60. Курманалина Ш.Х., Борибеков К.К., Катаев Е.С. Педагогический менеджмент
- 61.Бахишева С.М., Мирсеитова С.С./ Идеи Дьюи и наша практика.- Алматы, 2005,- изд.ТОО «Верена»,235 с.
- 62.Бахишева С.М. Пути применения инновационных процессов в школьном управлении: учебно-методическое пособие. – Орал, 2005. -78 с.
- 63.Бахишева С.М. Менеджмент управления современной школой по рекомендации Республиканской УМК: учебное пособие РБК. – Орал: БҚМУ, 2008. – 96с.
- 64.Бахишева С.М. Технология управления педагогических систем: учебное пособие. Алматы: Типография «Art-Fusion», 2009. –117 с.
65. Бахишева С.М. «Педагогическое проектирование: теория и технология» Алматы, 2011, изд. «Даур», 326 стр.
66. Бахишева С.М Педагогическое проектирование: теория и технология». Учебник.-Алматы, 2010. – 470с.
- 67.Муханбетжанова А., Бахишева С.М., Кемешова А. Основы педагогической системы / Учебник. Алматы,-2015.- ТОО РПБК изд. «Даур», 320 с.
- 68.Бахишева С.М. Научно-теоретические основы проектирования в управлении педагогическими системами / Монография, - Алматы, -2009, изд. «Волкова»

Дополнительная литература:

1. Дуйсенбаев А.К. Педагогический менеджмент: учебное пособие– Алматы: «Отан», 2015. –158 с.
2. Баймолдаев Т.М. правление школой: история развития, научные и методологические основы, опыт.-Алматы, 2009.-257 с.
3. Бердалиева Н., Байболенова Л.А., Балашо К.Т. Основы информационного менеджмента.-Алматы, 2000
4. Курманалина Ш.Х., Галымова А.О. Педагогика. Учебно-методическое пособие. Астана 2008 г.- 272с.
5. Менеджмент в управлении школой. Уч.пос / под.ред Т.И.Шамовой – М:2000г

Источники интернета:

- 1 <http://www.values-edu.ru>
- 2 <http://ito.edu.ru>
- 3 <http://gnpbu.ru>
- 4 http://gnpbu//katalog/ka_o.htm

ГЛОССАРИЙ

Аудит – процесс независимой проверки и оценки деятельности и расчетных показателей организации, системы.

Аудит-триангуляция - оценка независимого контроля за общей деятельностью организации.

Парадигма управления (парадигма Латинская *paradeigma* – модель) - основная идея, основанная на научной концепции, совокупность теоретических и методологических положений, используемых в качестве моделей, стандартов (форм) для разъяснения сущности прогнозов, принятых научным сообществом на определенном этапе развития науки и решения проблем, возникающих в процессе научного познания.

Принципы управления - ведущая идея, принцип, который руководствуется в управлении.

Информационная система управления - организация, обеспечивающая руководство информацией, необходимой для принятия решений.

Стиль управления - характерное для подчиненных поведение руководителя и влияние на них в направлении достижения целей организации.

Имидж руководителя - олицетворяет внешний вид руководителя, уровень выполнения представительских функций возглавляемой им группы, культуру, стиль речи.

Бихевиоризм - психологическая теория, предусматривающая действия человека в ответ на влияние внешней среды.

Делегирование - процесс передачи функций руководителям другим руководителям или сотрудникам для достижения определенных организационных целей.

Диагностика - (от греч. *diagnostikos* - способна распознавать)-процесс познания и оценки свойств, характеристик и состояния человека в целенаправленном исследовании, обобщенно характеризующем полученные результаты в виде заключения (диагноза). Диагностика применяется для оценки других направлений деятельности человека.

Планирование - эффективное распределение ресурсов, необходимых для достижения намеченных целей, перечень мероприятий, выполняемых в будущем, обеспечивает консолидацию усилий членов коллектива на достижение общих целей в одном направлении.

Инновация - внедрение новшеств, обеспечивающих качественное повышение эффективности процессов или продуктов, систем, требующих рынка.

Консенсус - способ разрешения конфликтов при принятии решений, если основной против большинства заинтересованных сторон нет, вступить в совместное соглашение.

Коучинг - (англ. *coaching*) - метод обучения, подготовки, тренировки, тренинга, который осуществляет достижение профессиональных целей с

помощью коуча (направляющего человека, наставника), диалог, основанный на открытых вопросах.

Коммуникация - передача информации от субъекта субъекту.

Лидер (англ. «leader» – ведущий, первый, ведущий) – авторитетный, активный член команды или группы, человек, который определяет и организует достижение групповых целей, движется вперед и рано знает за другими.

Лидерство - важный компонент эффективного руководства, особый вид управления, основанный на более эффективной координации различных источников управления и направленный на стимулирование людей для достижения общих целей.

Компетенции - интеграция знаний, понятий, умений и навыков.

Lesson Study - педагогический подход в сотрудничестве, направленный на совершенствование знаний в области опыта учителей.

Целевые индикаторы - показатель нескольких целей.

Маркетинг - это организационная деятельность, обеспечивающая обслуживание, приносящую прибыль организации, создание и распространение продукции или услуг потребителям, управление их взаимоотношениями.

Миссия - концепция постановки цели организации на долгое время.

Менеджмент (в переводе с английского, to manage, Manager – управление, manager - управляющий, руководитель, в переводе с латинского manus-рука) - эффективное, умелое управление.

Директор школы - должностное лицо, осуществляющее управление школой как организацией образования в соответствии с Законом РК «Об образовании» и его уставом.

Мониторинг - система постоянного, последовательного наблюдения и комплексного контроля за состоянием окружающей среды и тенденциями в обществе.

Мотивация - психофизиологический процесс, стимулирующий поведение человека, определяющий его направление, организацию, деятельность и устойчивость;

Сетевая Ассоциация учителей - интеграция учителей в профессиональное сообщество через сеть Интернет.

Цифровое (цифровое) управление - автоматизированное управление процессором, которое осуществляется устройством, использующим данные в цифровой форме.

Менеджмент качества - это деятельность, направленная на улучшение качества продукции и услуг, планирование, определение целей, обеспечение, контроль и взаимосвязанная и направляющая деятельность управления, обеспечивающая надежную, бесперебойную работу организации.

Стейкхолдер (англ. stakeholder), то есть лицо или организация, команда, которая заинтересована в успехе плана организации или системы, то есть лицо или организация, которые удовлетворяют потребности и ожидаемые

результаты системы, могут целенаправленно влиять на деятельность организации, обладающей правами, требованиями к данной системе.

SWOT - анализ - это метод стратегического планирования, который представляет собой определение факторов внутренней и внешней среды организации и разделение их на четыре категории (определение сильных, слабых сторон, возможностей, угроз).

Smart-м

Цели - современный способ достижения рабочей цели, позволяющий собрать всю доступную информацию, создать благоприятные условия работы, определить достаточность ресурсов, обеспечить четкие, точные, конкретные задачи для всех участников процесса.

Управление рисками - процесс нейтрализации факторов риска, снижения риска принятия ошибочных решений в управлении, реализации превентивных мер.

Тренинг (в переводе с английского-train, training – «воспитание, обучение, подготовка, тренировка») - технология организации и проведения работ.

Межличностные связи в коллективе - ориентиры людей, которые имеют долгосрочную связь в процессе совместной образовательной деятельности.

Этика (поведение, привычка в переводе с греческого) - предмет, изучающий нравственность и нравственность.

Ш. Х. КУРМАНАЛИНА, С.М.БАХИШЕВА.
Н.Н. ДАУЛЕТКАЛИЕВА. Н. Ж. АРХЫМАТАЕВА

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Подписано в печать 10.12.2018 г.

Формат 60*84 1/8

Печать цифровая

Усл. печ. л. 16,5. Тираж 32 экз.

Отпечатано компания «Профи Полиграф»